



BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL

**PROGRAMME NATIONAL DE RÉHABILITATION ET
CONSTRUCTION DES ROUTES RURALES AU CAMEROUN
COMPOSANTE HIMO (PN2R)**

RAPPORT D'ÉVALUATION INTERNE

Soumis à :
Bureau International du Travail
Service EMP/INVEST

Soumis par :
Le consultant International
Hervé BONNET

octobre 2012

PROGRAMME NATIONAL DE RÉHABILITATION ET CONSTRUCTION DES ROUTES RURALES AU CAMEROUN COMPOSANTE HIMO

Titre du projet : Programme National de Réhabilitation et Construction
Des Routes Rurales au Cameroun (PN2R)

Identification projet : CMR/08/01/CMR (assistance technique)
CMR/10/02/CMR (investissements)

Pays : République du Cameroun

Période : Octobre 2008- Décembre 2013

Période évaluation : 14/10 au 02/11/2012

Unité d'administration : Bureau de pays de l'OIT à Yaoundé pour le Cameroun,
L'Angola et Sao Tomé et Principe

Unité technique : EMP/INVEST (Bureau International du Travail ; Genève)

Financement : République du Cameroun (Ministère des Travaux Publics)

Budgets : Assistance technique : 2 982 898 USD
Investissements : 1 167 000 USD

Management de l'évaluation : EMP/INVEST; EAT/BP (Yaoundé Mr. NJIKE
NJIKAM Gilles Bertrand)

Dates de l'évaluation : Octobre_Novembre 2012

Equipe d'évaluation : Hervé BONNET, consultant international

Date de fin d'évaluation : Novembre 2012

Mots clés: Formation, Investissements

Table des matières

1. RESUME	5
2. CONTEXTE ET PRESENTATION DU PROJET	8
2.1 Contexte du projet	8
2.2 Objectifs du PN2R, composante HIMO	8
3. OBJECTIFS ET METHODE D'EVALUATION	9
3.1 Objectifs de ma mission évaluation/appui	9
3.2 Méthode d'évaluation	9
4. AVANCEMENT DU PROJET AU 30/09/2012	10
4.1 Remarques sur les activités liées aux objectifs	10
4.2 Résultats physiques (plan de suivi-évaluation)	11
4.3 Prise en compte des hypothèses et risques	12
4.4 Synergie avec les projets du bureau de pays	13
4.4.1 Programme APERP	13
4.4.2 OIT/SIDA	13
4.4.3 Projet Pro 169 (Pamodec)	13
4.5 Forces et faiblesses du projet	13
4.6 Mesures de la performance du projet	14
4.6.1 Avancement et efficacité	14
4.6.2 Efficience	15
4.6.3 Pertinence	16
4.6.4 Impacts	16
4.6.5 Durabilité	16
4.7 Résultats des entretiens avec les partenaires	16
5. PLAN DE TRAVAIL DU PROJET (novembre 12- décembre 13)	18
5.1 Introduction	18
5.2 Présentation des principales activités	19
6. RECOMMANDATIONS	21
6.1 Recommandations concernant l'organisation du projet	21
6.2 Recommandations concernant l'appui de l'EATD/BP	22
6.3 Recommandations concernant les partenaires	23
6.4 Recommandations concernant le chantier école	23
7. CONCLUSION	24

Liste des Annexes

- ANNEXE 1** TERMES DE RÉFÉRENCE
- ANNEXE 2** CALENDRIER DE LA MISSION
- ANNEXE 3** LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES
- ANNEXE 4** TABLEAU D'AVANCEMENT DES ACTIVITES AU 30/09/2012
- ANNEXE 5** FICHE CHANTIER ECOLE
- ANNEXE 6** PLAN DE TRAVAIL DU PN2R, COMPOSANTE HIMO (NOV 2012-DEC 2013)
- ANNEXE 7** RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION
- ANNEXE 8** LISTE DES DOCUMENTS ÉTUDIÉS

Liste des Abréviations et Acronymes

AGR	Activité génératrice de revenu
APERP	Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté
ARMP	Agence de régulation des marchés publics
BE	Bureau d'études
BIT	Bureau International du Travail
CER	Comité d'entretien des routes
CMTPT	Centre des métiers des travaux publics
DAO	Dossier d'appel d'offre
DRR	Direction des routes rurales
EATD/BP	Équipe d'appui au travail décent/bureau de pays
FEICOM	Fond d'équipement intercommunal
FEQ	Fond d'équipement
HIEQ	Haute intensité d'équipement
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
MINEPAT	Ministère de l'économie, et de l'aménagement du territoire
MINHDU	Ministère de l'habitat et du développement urbain
MINTP	Ministère des travaux publics
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PAMODEC	Projet d'appui à la mise en œuvre de la déclaration
PME	Petite et moyenne entreprise
Pro 169	Projet de protection des populations autochtones
PT	Plan de travail
SERR	Stratégie d'entretien des routes rurales
SOECAO	Société de développement du cacao
TDR	Termes de références
VIH/SIDA	Virus de l'immunodéficience humaine/ syndrome d'immunodéficience acquise

1. Résumé

Le projet PN2R, composante HIMO, intervient dans le cadre du projet PN2R de la Direction des Routes Rurales consistant à réhabiliter 6000 km de routes du réseau rural prioritaire, selon la stratégie d'entretien des routes rurales, adoptée en 2000.

Cette stratégie implique le secteur privé et les communes et communautés dans les travaux de réhabilitation/entretien des routes rurales ; le rôle régalien de la DRR étant de programmer, gérer et contrôler les programmes de travaux.

Ainsi, le PN2R, composante HIMO, présente des objectifs spécifiques en rapport direct avec cette stratégie, dont le renforcement des compétences de tous les intervenants (administration, PME, BE, communes et communautés), et l'exécution d'un programme de réhabilitation de routes rurales selon l'approche HIMO, permettant de présenter des données sur les travaux HIMO, de dynamiser le développement économique durable et de promouvoir l'emploi décent.

La mission d'évaluation/appui a consisté à mesurer l'avancement du projet après 42 mois d'exécution (période totale du projet de mars 2009 à décembre 2013), et à apporter un appui à l'équipe du projet en vue du renforcement de l'organisation interne, et de la reprogrammation des activités à mettre en œuvre à l'horizon décembre 2013.

L'avancement du projet au 30/09/12 présente les caractéristiques suivantes :

- L'appropriation de l'approche HIMO et d'une méthodologie pour la programmation et gestion des programmes HIMO est en cours, avec la production des outils nécessaires et la réalisation de plusieurs ateliers et voyages d'études au bénéfice des cadres de la DRR. Ces résultats ne peuvent être appliqués au niveau des antennes régionales.
- Le renforcement des compétences du secteur privé a pris beaucoup de retard et ne concerne pour l'instant que les PME. Suite à ce retard, le programme de réhabilitation des routes selon l'approche HIMO (chantiers de démonstration) n'a pas commencé.
- Les activités relatives à la prise en charge de l'entretien des pistes réhabilitées sont elles aussi en retard du fait de l'interdépendance entre les différents domaines d'intervention.
- L'exécution du chantier école, depuis le 16/07/12, a permis des avancées notables en matière d'emplois décents, mais aucune en matière de développement d'activités génératrices de revenus.

L'identification précise de l'avancement des activités sur la base du cadre logique et du planning du document de projet permet d'apprécier le projet en termes d'efficacité, d'efficience, d'impact sur les partenaires et de pérennisation ; la connaissance des politiques nationale et sectorielle, ainsi que les entretiens avec les ministères impliqués permet de jauger la pertinence du projet :

- Les domaines d'intervention et la stratégie du projet sont toujours pertinents avec les stratégies mises en place au niveau des ministères, et concordent parfaitement avec les objectifs du document de stratégie pour la promotion des approches HIMO au Cameroun.
- Les retards accumulés sur l'exécution du projet dénoncent des faiblesses au niveau de l'organisation et de la gestion du projet, qui se répercutent sur les impacts attendus et remettent en cause la durabilité des activités de programmation/ exécution/ suivi et contrôle des programmes HIMO.
- Autre conséquence de ces retards, le rapport coût/efficacité n'est pas au rendez-vous : il est observé un décalage important entre les dépenses de fonctionnement et d'investissements pour un nombre limité de résultats.

Le projet a pris en compte la plus grande partie des risques sur lesquels il peut intervenir directement : sensibilisation des cadres du MINTP et de la DRR sur l'approche HIMO, travail avec l'ARMP au niveau du Code des Marchés Publics et des dossiers d'appels d'offres pour que l'approche HIMO soit insérée dans les textes, implication des communes dans le processus de programmation/exécution des activités. A l'encontre de ces résultats positifs, il faut regretter l'absence des comités de suivi au niveau des ministères et administrations.

D'autre part, l'environnement du projet a évolué : en octobre 2011, la gestion de fonds d'investissements a été intégré au projet ; et au cours de l'année 2012, le Centre des Métiers des Travaux Publics d'Akonolingaa été réhabilité et équipé rendant maintenant possible son implication dans le projet en tant que centre de référence

HIMO.

Il était donc nécessaire de revoir les activités à réaliser et de ré-organiser le projet ; ce fut l'objectif de la deuxième partie de la mission consistant à appuyer le projet pour que l'ensemble des activités encore à réaliser soit exécuté sur la période novembre 12- décembre 13.

Un plan de travail a été établi, à partir de quelques principes directeurs tenant compte de la situation du projet et de son environnement :

- L'objectif à long terme reste de réhabiliter 1000 km de routes rurales étant donné la motivation du Gouvernement sur l'approche HIMO. Cela peut se faire, soit dans le cadre du projet PN2R prolongé, ou dans le cadre d'une maîtrise d'ouvrage directe de la Direction des routes rurales, avec l'assistance technique permanente ou ponctuelle du BIT ;
- Tous les outils de programmation, planification, exécution, contrôle et suivi doivent être fournis à la DRR, aux fins d'appropriation et d'utilisation de l'approche HIMO ;
- Le partenariat avec le CMTP, et le but d'en faire un centre HIMO de référence, est maintenu. Les activités à mener avec le centre sur 2013 tiennent compte de sa situation actuelle et doivent lui permettre de continuer les formations sur l'approche HIMO ;
- L'étude sur le Fonds d'équipement doit aboutir afin que la structure soit opérationnelle pour l'exécution de l'objectif à long terme ;
- La réalisation de travaux HIMO de réhabilitation sur un linéaire réduit est primordiale pour obtenir des données fiables et mener l'étude comparative.
- Les fonds nécessaires à l'exécution du plan de travail doivent être disponibles, afin de ne pas bloquer l'avancement.

Ce plan de travail a été élaboré conjointement avec l'équipe du projet qui doit y intégrer un échéancier de dépenses permettant de mieux suivre les finances, et des plans de travail individuels responsabilisant chaque membre de l'équipe.

Pour conforter ce plan de travail, plusieurs recommandations sont émises concernant l'organisation du projet, l'appui de l'EATD/BP au projet, les partenaires, et en dernier lieu le chantier école :

Recommandations concernant l'organisation du projet

RECOMMANDATIONS

- Responsabilisation complète et effective de chaque membre du projet pour la réalisation des tâches qui lui incombent. Pour cela, chaque membre établit un plan de travail individuel sur la base du plan de travail du projet.
- Elaboration d'un échéancier de dépenses, à adjoindre au plan de travail.
- Regroupement de l'équipe dans les locaux de la DRR mis à la disposition du projet, avec d'éventuels aménagements en respect des règles d'utilisation des locaux des projets du BIT.
- Tenues de réunions mensuelles de coordination des activités et reprise de l'élaboration systématique et régulière des rapports d'avancement et des rapports trimestriels des experts.
- Renforcement de l'équipe technique par le recrutement d'un ingénieur/formateur à mettre en place au sein du CMTP (élaborer au plus vite le profil de poste), par la mise en place d'une unité administrative et financière au sein du projet, et le recrutement de deux chauffeurs (mise à disposition de deux véhicules tout terrain, déjà acquis) .

Recommandations concernant l'appui de l'EATD/BP

RECOMMANDATIONS

- Intensifier le suivi des activités du PN2R, sur la base du plan de travail élaboré ; et améliorer le suivi des appels de fonds et leur réception ;
- Tenir des réunions régulières avec le CNP, pour définir le besoin en appui du projet et mesurer l'avancement des activités ;
- Mettre en place le système d'évaluation par les performances pour le personnel du projet.

Remarque : à partir de la responsabilisation des membres de l'équipe projet, et de la dynamisation des comités de suivi, une auto-évaluation pourra exister presque naturellement.

Recommandations concernant les partenaires

RECOMMANDATIONS

- Dynamiser la cellule de gestion au sein de la DRR, pour le suivi des activités du projet (après accord avec le Directeur, une première réunion peut être tenue pour présenter les résultats acquis et le plan de travail élaboré) ; et proposer la mise en place d'un comité pour l'approbation des outils de programmation/gestion et des modules de formation.
- Renforcer la connaissance des cadres de la DRR et des antennes régionales en tenant des ateliers de sensibilisation/formation.
- Documenter les ministères impliqués dans le suivi du projet (MINTP, MINEPAT, MINEFOP), et les appuyer afin qu'ils soient opérationnels dans le cadre de leurs expériences HIMO en cours (MINEPAT, MINH DU).

Recommandations concernant le chantier école

RECOMMANDATIONS (mesures à prendre avant l'ouverture du chantier)

- **Améliorer l'organisation du chantier école en régie par :**
 - Analyse des fiches de suivi sur la période du 16/07 au 20/09/12.
 - Calcul d'un barème de tâches, ou de productivités journalières réaliste.
 - Reprise du schéma d'aménagement du PK 0,550 au PK 2,200.
 - Sensibilisation des ouvriers aux nouvelles mesures.
 - Recrutement d'un chef de chantier compétent pour garantir le bon achèvement des travaux.
- **Améliorer l'environnement direct du chantier par :**
 - Paiement des indemnités aux riverains.
 - Installation des équipes de l'ONG prestataire (médiateur, sécurité et hygiène, magasin, études AGR, constitution des CER.
 - Formation des ingénieurs de la DRR affectés au projet sur le contrôle des travaux.
 - Mise en place d'un partenariat avec le projet OIT/SIDA pour les sensibilisations aux dangers du VIH/SIDA.

En conclusion, le projet a les possibilités de mener à bien l'ensemble de son programme révisé : un nombre important de produits relatifs à la programmation/gestion des programmes HIMO est à finaliser et diffuser. Le renforcement de l'équipe et de la logistique permettra d'engager simultanément plus d'activités.

Le partenariat avec le CMTP, maintenant possible, doit être exploité au maximum : en liant des compétences et les moyens des deux entités qui couvrent l'ensemble des domaines d'intervention du projet, il est possible de prendre en charge toutes les activités restantes dans les secteurs de la formation, /sensibilisation et de l'entretien courant.

La durabilité des activités passe par une appropriation la plus large possible de l'approche HIMO. Du côté du MINTP, la durabilité est possible si la démonstration de la pertinence de l'approche est faite (respect du plan de travail élaboré avec l'équipe) ; du côté des ministères intéressés, les actions d'appui préconisées doivent permettre d'arriver à une bonne connaissance de la technologie HIMO structurée et à sa maîtrise, ce qui induira de fait l'appropriation de la méthode HIMO.

2. Contexte et présentation du projet

2.1 Contexte

En 2000, le Ministère des Travaux Publics (MINTP) a mis en place une stratégie d'entretien des routes rurales impliquant d'une part le secteur privé pour l'exécution des travaux de réhabilitation/ouverture du réseau rural prioritaire, et d'autre part, les communes et communautés pour la prise en charge de l'entretien routier.

En 2008, le Gouvernement de la République du Cameroun a adopté la stratégie pour la promotion des approches à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO) au Cameroun, dont l'objectif est de contribuer à la création d'emplois décents afin de réduire la pauvreté, en utilisant la technologie HIMO dans les programmes d'investissements publics. Les actions à mener consistent à développer un cadre institutionnel propice à la programmation des travaux d'infrastructures selon l'approche HIMO, à développer les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de cet objectif, et à mettre en place des actions concrètes démonstratives.

Dans ce cadre, le MINTP a élaboré le Programme National de Réhabilitation et de Construction des Routes Rurales (PN2R) comprenant une composante HIMO, et confié la gestion de ce programme à La Direction des Routes Rurales (DRR).

La composante HIMO, confiée au BIT, a fait l'objet d'une lettre d'accord (mars 2009 à mars 2013) entre les deux parties portant sur une assistance technique à l'unité de gestion du PN2R au sein de la DRR ; un amendement à cette lettre d'accord (mars à décembre 2013) a été mis en place afin que le BIT gère aussi des fonds d'investissements pour l'exécution de travaux selon l'approche HIMO.

2.2 Objectifs du PN2R

La composante HIMO du PN2R, confiée au BIT, présente les objectifs suivants :

- Renforcement des compétences des institutions et administrations dans le domaine de la programmation et du suivi des programmes de réhabilitation/entretien des routes rurales selon l'approche HIMO ;
- Renforcement des compétences des PME et BET dans le domaine de la réhabilitation/construction des routes rurales et du contrôle, selon l'approche HIMO ;
- Renforcement des capacités d'intervention des communes et communautés dans le cadre de l'entretien des routes rurales ;
- Renforcement du développement économique local et promotion du travail décent.

Les fonds pour la réalisation du projet PN2R, composante HIMO, proviennent directement du budget de l'Etat Camerounais.

La mission d'évaluation /appui s'est déroulée du 14 octobre au 02 novembre 2012, dont une présence continue au sein du projet (Cameroun) du 14 au 31 octobre 2012.

3. Objectifs et méthode d'évaluation

La mission d'évaluation est à usage interne, et se déroule sous la direction du service EMP/INVEST (OIT, Genève) et sous la supervision du bureau sous régional de l'OIT (EATD/BP).

La mission d'évaluation/appui a pour objectifs, d'une part, de connaître et d'analyser l'avancement du projet PN2R, composante HIMO, en regard des dispositifs techniques, de gestion et administratifs mis en place, et d'autre part, d'apporter un appui à l'équipe du projet pour la programmation des activités afin d'atteindre les objectifs assignés à l'horizon décembre 2013.

3.1 Objectifs de la mission

Les termes de référence, figurant en détails en annexe 1, comprennent les questions clés ci-après :

- **Efficacité et avancement** : Est-ce que l'avancement du projet par rapport aux objectifs et résultats attendus est satisfaisant. Dans quelle mesure, le projet peut atteindre les objectifs fixés, toucher les groupes cibles et produire des effets susceptibles de mener à son achèvement ?
Est-ce que la stratégie, la gestion et l'organisation du projet sont bonnes ; Est-ce que les moyens humains, techniques et financiers mis en place, ainsi que les partenariats, sont à même d'assurer la mise en œuvre du projet ?
Est-ce qu'il faut prévoir un soutien supplémentaire pour la suite du projet afin d'arriver aux résultats attendus ?
- **Efficiences** : Est-ce que les ressources utilisées ont été affectées de façon rationnelle pour atteindre les résultats visés, et les prévisions de dépenses acceptables pour les activités à réaliser ?
- **Pertinence** : Au stade actuel de la mise en œuvre, est-ce que le projet est toujours pertinent, la stratégie toujours appropriée au contexte actuel ?
Est-ce que les hypothèses sous-jacentes ont été vérifiées, et les risques définis minimisés ?
Est-ce que une stratégie alternative doit être mise en place pour atteindre les objectifs immédiats du projet ?
- **Impact** : Est-ce que le projet a produit des impacts en termes d'appropriation de l'approche HIMO, de promotion du secteur privé, et de renforcement des capacités des acteurs (DRR, PME, BET, communes et communautés) ?
- **Durabilité** : Quelles sont les projections sur la durabilité des objectifs et leur prise en charge par les partenaires du projet ?

3.2 Méthode d'évaluation

L'évaluation/appui a été menée selon deux thèmes :

- Une approche consultative et participative avec recueil de données ;
- Une méthode d'analyse basée sur l'utilisation du cadre logique du projet, et sur le recoupement des informations

L'approche participative a consisté à multiplier les entretiens avec tous les partenaires et bénéficiaires du projet, afin de mesurer à quel point le projet PN2R, composante HIMO, répond à leurs besoins, de connaître leur degré d'implication au sein du projet et les contraintes auxquelles ils doivent faire face pour assumer leur rôle et responsabilités.

La méthode d'analyse consiste à comparer les résultats enregistrés avec ceux du cadre logique, en travaillant avec l'équipe du projet pour recouper les informations. L'analyse des activités a inclus la vérification de la création d'emplois décentés et le prise en compte de l'aspect « Genre ».

Les tâches accomplies par le consultant se résument comme suit :

- Briefing de la mission auprès de l'EATD/BP, bureau sous régional de l'OIT pour l'Afrique Centrale, avec Mme Dayina MAYENGA, Directrice, et M. Thomas DA VERA CRUZ, spécialiste HIMO ;
- Analyse des documents relatifs à l'environnement du projet et au projet lui-même, et séances de travail avec l'équipe du projet, les responsables des autres projets du BIT et les responsables de l'EATD/BP
- Séances de travail avec les partenaires et bénéficiaires du projet (DRR, CMTP, PME, communes et prestataire) ;

- Réunions avec des représentants du MINEPAT et du MINHDU ;
- Formulation des recommandations et élaboration du plan de travail du projet.

Malheureusement, le consultant n'a pu rencontrer le directeur de la DRR, en congés lors de la mission. De plus, l'absence de rapports d'avancement du projet et de rapports trimestriels des experts a été pénalisante pour la bonne compréhension des activités réalisées.

Le programme détaillé de la mission et la liste des personnes rencontrées figurent respectivement en annexes 2 et 3.

4. Avancement du projet au 30/09/2012

L'avancement des activités du projet a été établi en concertation étroite avec l'équipe du projet, et a été vérifié ponctuellement par la présentation des outils préparés.

De façon générale, il est possible de dire (1) qu'une grande partie des outils à mettre en place est disponible et qu'il suffit de les faire approuver, (2) que les formations des acteurs et la sensibilisation des partenaires et en bonne voie, (3) que le volet Investissements a pris un retard important.

En regard de l'objectif de développement et des objectifs immédiats, les remarques sont les suivantes :

4.1 Remarques sur les activités liées aux objectifs de développement et immédiats

- Objectif de développement (un réseau routier rural plus développé et mieux entretenu) : l'objectif de développement ne pourra être atteint qu'après réalisation de toutes les activités. Ce qui est primordial actuellement est de mener des activités limitant les risques (voir le paragraphe réservé à cet effet).
- Objectif immédiat 1 (capacités de programmation, suivi des programmes par les administrations) :
 - Les actions sur le calendrier de formations ont pris du retard du fait, d'une part, de l'absence d'étude de partenariat avec le CMTP, et d'autre part, de l'attente de la validation des modules par le CIF (Turin) ;
 - Les avancées concernent l'élaboration d'un ensemble de modules couvrant tous les domaines de la formation et la présence de formateurs prêts à intervenir ;
 - En ce qui concerne la programmation et la gestion des programmes HIMO, les outils sont prêts (méthodologie, TDR des études, DAO, base de données géo- référencée). Par contre, les actions concernant l'approbation de ces outils ne sont que partielles et leur diffusion n'a pas encore eu lieu ;
 - Le troisième produit concernant la documentation et la diffusion des expériences nationales est en cours (sur le chantier école seulement), mais connaît un retard important suite au report des chantiers de démonstration (en partie dû aux négociations en cours avec Procurement pour l'établissement d'un DAO type BIT ; les chantiers de démonstration seront adjugés aux PME, dans le cadre de marchés avec le BIT qui gère directement les fonds d'investissements). Sur ce produit, il faut noter la réalisation de nombreux voyages d'études pour le personnel du MINTP, et en particulier de la DRR ; ce qui va dans le sens de l'objectif d'appropriation de l'approche HIMO.
- Objectif immédiat 2 (Renforcement de compétences du secteur privé) :
 - L'étude sur le Fonds d'équipement n'a pas connu d'évolution depuis l'atelier de restitution des études de faisabilité et du marché existant (juillet 10), hormis l'activité consistant à acquérir un lot d'équipement adéquat aux travaux HIMO de réhabilitation des routes non revêtues. Ceci est dommageable, mais facilement récupérable au sens qu'il n'y a plus urgence à finaliser cette activité, car quelle que soit la solution prise pour réaliser les 1000 km de routes rurales selon l'approche HIMO, les PME auront besoin d'une structure de location/vente d'équipements légers pour réaliser des travaux de qualité et respecter les délais d'exécution. Toutefois, l'achat réalisé qui comprend un équipement pour deux brigades d'intervention permettra de tester le matériel acquis et de confirmer l'étude de définition des spécifications techniques réalisé en amont de cet achat ; il convient de préciser qu'une formation de conducteurs d'engins (compacteurs) sera exécutée à très court terme, dès la réouverture du chantier école ;
 - Le deuxième sous- produit concerne la formation des entreprises et bureaux d'études : les préliminaires pour la formation des PME ont été réalisés et une formation des cadres dirigeants a été effectuée, complétée par une formation des cadres techniques en cours. Les formations arrivent tardivement : il était possible de les réaliser au début de l'année 2012, à partir du moment où les modules étaient prêts et les fonds disponibles. La formation des bureaux d'études a été écartée au motif que les ingénieurs de la DRR pourraient exercer le contrôle des travaux des chantiers de démonstration. Ce qui est vrai pour cette phase

de travaux (il faut encore que les ingénieurs affectés au projet reçoivent une formation à cet effet) ne peut s'appliquer au programme de 1000 km de réhabilitation selon l'approche HIMO. Quant à l'offre de formation sur l'entrepreneuriat, qui est la conséquence directe d'un séminaire organisé sur le Genre dans les TP en 2009, aucune réalisation n'est à l'actif du projet. Enfin, l'exécution d'un linéaire important de routes rurales réhabilitées selon l'approche HIMO a été revue à la baisse : ceci concerne, pour l'instant, que les chantiers de démonstration qui permettront la réhabilitation d'une trentaine de km. Les préliminaires à ce travail ont été entamés : 45 km ont été étudiés, mais la priorisation faite ne retiendrait qu'une dizaine de km, et l'étude socio-économique de référence est en cours sur le chantier école. Il faut préciser aussi que selon une évaluation récente de la situation (octobre 2012), l'identification du linéaire à réhabiliter sera à reprendre complètement pour prendre en compte les chantiers à réaliser en vue de la quinzième conférence des praticiens HIMO : les chantiers se situeront sur l'axe Akonolinga-Yaoundé-Douala.

- Objectif immédiat 3 (Renforcement du développement économique local et promotion du travail décent) :
Cet objectif est indissociable des travaux HIMO qui génèrent des revenus localement et qui sensibilisent les acteurs sur les conditions de travail. Il prend ici toute son importance car répondant à la fois à la responsabilisation des bénéficiaires pour l'entretien courant (SERR), et à la politique de décentralisation voulue par le Gouvernement.
 - Les activités concernant l'élaboration d'un guide pour l'entretien courant sont trop timides : les manuels existants ont été collectés mais aucune exploitation n'est en cours ; or, il y a urgence car les premières formations (chantier école et commune de Mbankomo) doivent débiter prochainement ;
 - Il en est de même pour les sous-produits suivants, à savoir les formations des responsables communaux et des membres des comités d'entretien des routes. Ce retard est la conséquence directe du recul de l'ouverture du chantier école. Deux résultats sont tout de même à prendre en compte : les futurs membres des CER de l'axe Carrefour Eloumden II- chefferie EligEssombalao (chantier école) font partie des ouvriers du chantier. Les conditions d'un travail décent existent sur le chantier école (certaines dispositions complémentaires seront finalisées très prochainement) ;
 - Le développement des activités génératrices de revenus concerne le chantier école en cours : les activités n'ont pas commencé car le contrat de services de l'ONG prestataire n'est pas signée (divergences entre le CNP du projet et le bureau sous-régional). Cet état de fait est inquiétant car les ouvriers utilisent leurs revenus à d'autres fins ;
 - En final, les activités sur l'intégration de la lutte contre le VIH/SIDA sur les chantiers HIMO, et sur la sensibilisation à mener auprès des partenaires et bénéficiaires n'ont pas commencé non plus, mais peuvent être réalisées très vite : en effet, il n'est pas nécessaire d'élaborer un manuel et des aides pédagogiques, car ces outils existent au sein de l'OIT/SIDA, ainsi que les formateurs spécialisés. IL suffirait donc de monter un partenariat entre les deux projets, en confiant les activités au projet VIH/SIDA.

Voir en annexe 4, le tableau récapitulatif des activités.

4.2 Résultats physiques (plan de suivi évaluation des résultats)

Le document de projet contient un tableau de suivi-évaluation des résultats, basé sur les activités des objectifs de développement et immédiats. Les remarques concernant ce suivi physique sont les suivantes :

- Objectif de développement : Les indicateurs cités ne pourront apparaître qu'après la réalisation des études socio-économiques d'impact (ce qui sera possible grâce à l'exécution des études de référence).
- Objectif immédiat 1 (capacités de programmation/suivi des programmes par les administrations) : L'indicateur concernant la réalisation de 20% des programmes de réhabilitation de routes rurales selon l'approche HIMO n'aura de sens que si le linéaire de 1000 km est programmé ;
Le nombre de cadres et décideurs nationaux ayant bénéficié de formation sur l'approche HIMO est de vingt-cinq (25), donc un peu en dessous de l'objectif visé (30 à fin 2012) ;
Les indicateurs sur les routes réhabilitées selon l'approche HIMO et sur le montant des contrats passés ne pourront être vérifiés que si le programme de 1000 km se réalise ;
Le nombre d'entreprises formées est de treize (13) actuellement. Vingt-trois (23) PME ont participé à la formation mais certaines n'ont pas été assidues. Il faut préciser que ces entreprises ne sont pas équipées (il

n'a d'ailleurs jamais été question de les équiper mais de leur louer certains matériels pour qu'elles soient efficaces) ;

Les pourcentages des chantiers HIMO achevés et réceptionnés pourront être disponibles lors des réceptions provisoires des chantiers de démonstration ;

Remarque : le libellé concernant l'indicateur 1.2.2 est à revoir : les PME ne peuvent recourir à l'approche HIEQ pour la réalisation des travaux ; les conditions des marchés ne le permettent pas. Si une entreprise est faillible, le marché est résilié et confié à une autre entreprise.

L'étude comparative HIMO/HIEQ ne pourra être faite qu'après réception des travaux des chantiers de démonstration ;

Remarque : le moyen de vérification ne peut être une étude sur les productivités. Il s'agit de comparer des coûts, créations d'emplois et des délais.

L'indicateur sur le taux de refinancement du fond d'équipement n'est plus d'actualité ;

Les indicateurs sur la prise en charge de l'entretien courant, le nombre d'emplois, les activités génératrices de revenus et la sensibilisation au VIH/SIDA seront étudiés à la fin des chantiers de démonstration (y compris chantier école) ;

Remarque : l'indicateur 1.3.5 parlant des travailleurs HIMO rémunérés à un taux inférieur au SMIG horaire ne peut exister. Le respect des décrets sur la rémunération est impératif. Il se peut, toutefois, que certains ouvriers touchent moins que le SMIG s'ils abandonnent le travail en cours de journée.

L'indicateur sur les conflits sociaux résolus ne peut être mesuré au stade actuel.

4.3 Prise en compte des hypothèses et risques

Les hypothèses et risques encourus ont été définis au niveau des objectifs de développement et immédiats.

L'hypothèse concernant la part de l'investissement dans les dépenses de l'Etat et sa canalisation dans les secteurs porteurs d'emplois est du fait de la cellule HIMO du MINEPAT qui est chargée de collecter les données des ministères techniques. Quant aux actions à entreprendre pour réduire les risques sur l'objectif de développement, les réponses apportées actuellement sont les suivantes :

- L'inscription d'une ligne de crédit sur le budget du MINTP pour les projets HIMO et la contribution des bailleurs de fonds ne pourront être effectués qu'après reconnaissance de la pertinence de l'approche HIMO (chantiers de démonstration) ;

Remarque : Cette hypothèse qui vise à rendre plus prévisible les financements des travaux et des renforcements de compétence pour des programmes à grande échelle peut être aussi applicable au projet actuel, mais au niveau de la DRR. Or, depuis le début du projet, il existe une double incertitude qui pénalise le projet : le montant final des fonds qui seront affectés au budget « Investissements » et les dates de transfert des fonds. Dans ces conditions, il est difficile de programmer efficacement les activités du projet (le document de projet, dans le paragraphe « Obligations préalables », stipule que les fonds nécessaires aux prestations assurées par le BIT sont versés à l'avance)

- Des réflexions sont en cours sur le Code des Marchés Publics (ARMP) et sur des spécifications HIMO dans les dossiers d'appels d'offres ;
- La cellule de gestion au sein de la DRR n'est pas opérationnelle mais du personnel a été affecté au projet ;
- La mobilité du personnel de l'Administration a été prise en compte mais mériterait encore plus d'actions : le projet a organisé plusieurs voyages d'études et journées de sensibilisation de 2009 à 2012.
- La mise en place d'une équipe mixte AT/OIT et DRR est effective depuis le mois de juillet 2012 : quatre ingénieurs travaillent sur le projet ;
- Le comité de suivi (MINTP, MINEPAT, MINEFOP) n'est pas en place ;
- Les performances et le nombre de PME spécialisées HIMO sont effectivement améliorés suite à la formation en cours ;
- Le MINTP/DRR n'a pas de vivier d'entreprises et ne peut donc valider des candidatures de PME pour les stages HIMO. La politique en cette matière consiste à présenter des appels d'offres ouverts, avec des spécifications relatives soit à l'approche HIMO, soit à l'approche HIEQ ;
- Les mairies sont effectivement impliquées dans la stratégie d'exécution du projet. Il n'y en a qu'une seule pour l'instant (chantier école) mais le fait d'avoir mis en place ce partenariat induit qu'il sera reconduit

pour les chantiers de démonstration. Quant aux services déconcentrés du MINTP, ils ne sont pas concernés pour l'instant par les activités du projet, car celles-ci se déroulent dans la région Centre, gérée directement par la DRR. Toutefois, il faut noter que des études techniques ont été réalisées dans les régions Nord- Ouest et Ouest par le projet, mais sans implication des services déconcentrés.

En conclusion, le projet a déjà mené des actions visant à réduire les risques pesant sur l'insertion de l'approche HIMO dans les investissements publics, mais les cellules de suivi, qui sont importantes car au niveau des décideurs, ne sont pas opérationnelles.

4.4 Synergie avec les projets du bureau de pays (EATD/BP)

La synergie entre les projets de coopération du BIT permet de renforcer l'impact d'un projet en utilisant les compétences des autres projets.

Pour le projet PN2R, les possibilités de partenariat avec d'autres projets en cours au bureau sous régional sont importantes. Le projet a déjà eu recours aux compétences du projet APERP et a pris contact avec l'OIT/SIDA pour intégrer la lutte contre le VIH/SIDA et la sensibilisation des bénéficiaires du projet.

4.4.1 Coopération avec le programme APERP

Le programme APERP mène des actions pour la promotion de l'emploi et la réduction de la pauvreté. Ces objectifs sont aussi des objectifs du projet PN2R, composante HIMO et les deux projets ont déjà travaillé ensemble sur certains thèmes :

- Spécifications favorables à l'approche HIMO dans le Code des Marchés publics ;
- Elaboration d'un DAO type ;
- Etude sur la prise en compte de l'emploi dans les marchés publics.

Cette coopération était possible aussi par ce que le programme APERP comportait une composante HIMO. Les actions de cette composante sont maintenant très réduites, et le programme ne peut plus accompagner le PN2R.

4.4.2 Coopération avec l'OIT/SIDA

Les activités de sensibilisation aux dangers du VIH/SIDA sont omniprésentes sur le projet, y compris au niveau du CMTP. A l'heure actuelle, les responsables des deux projets organisent les interventions des spécialistes de l'OIT/SIDA en fonction du planning d'activités du projet PN2R :

- Intervention sur le chantier école et la commune de Mbankomo, en incluant l'hôpital départemental de Mbankomo ;
- Module de cours et aides pédagogiques ;
- Prévisions d'interventions sur les chantiers de démonstration ;

4.4.3 Coopération avec le projet Pro 169 (PAMODEC)

Actuellement, les possibilités de coopération ont été identifiées. En première approche, il paraît possible de travailler sur les axes suivants :

- Limitation des impacts négatifs des chantiers (Pro 169) ;
- Interventions au cours des formations sur les thèmes des principes et droits fondamentaux du travail et sur les conventions principales et applicables dans le domaine du BTP (PAMODEC).

4.5 Forces et faiblesses du projet

Le projet, tel qu'il est développé, présente des points forts qui sont autant d'atouts pour l'atteinte des résultats et effets définis :

- L'équipe du projet a bien pris en compte et en charge les différents domaines d'intervention, même si certaines activités ont été arrêtées prématurément. Le renforcement de compétences des administrations avec la production d'outils pour la programmation/gestion des programmes et la tenue d'ateliers de formation/sensibilisation, l'élaboration de modules de formations dans plusieurs domaines et la formation des intervenants, la promotion du travail décent sur le chantier école sont autant d'acquis. Cet aspect du projet est important pour les objectifs de la stratégie d'entretien des routes rurales ;
- La stratégie de développement du projet est bonne : l'intervention auprès de tous les acteurs de la mise en œuvre de la promotion de l'approche HIMO, et la mise en place de compétences à tous les niveaux de la

stratégie d'entretien des routes rurales sont en mesure de favoriser l'insertion des programmes HIMO dans les programmes d'investissements publics ;

- De par ses activités, le projet est parfaitement calé sur la stratégie de coopération technique de l'OIT : renforcement des compétences des mandants, insertion du dialogue social, respect des normes internationales du travail, promotion du secteur privé et d'entreprises durables. Enfin, les procédures et les méthodes utilisées par le projet pour la réalisation des chantiers permettent effectivement aux hommes et femmes d'accéder à un travail productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité (axes stratégiques de l'emploi décent) ;
- Un nombre important d'outils à mettre à la disposition des partenaires pour la programmation et le suivi des programmes d'investissements selon l'approche HIMO est disponible, ainsi qu'un ensemble de modules couvrant pratiquement toutes les spécialités participant à la stratégie d'entretien des routes rurales.

Au fil des entretiens et séances de travail, sont apparus des manquements et points faibles dans le développement du projet :

- L'ordonnancement des domaines d'intervention entre eux est à revoir, ou à mieux organiser, du fait de leur interdépendance : par exemple, les études socio-économiques de référence, la sensibilisation à l'approche HIMO au niveau des communes et communautés sont à réaliser avant l'ouverture des chantiers ;
- L'organisation du chantier école est défaillante pour ce qui concerne le suivi des travaux (productivités) et l'encadrement des stagiaires qui n'ont pas encore les compétences pour diriger un chantier HIMO. Cette situation a entraîné un retard important sur l'exécution des travaux et une inflation toute aussi importante du coût des travaux ;
- Le travail au sein de l'équipe du projet est caractérisé par le manque de responsabilisation de chaque élément et par l'absence criante de communication ;
- Les cellules et comités de suivi du projet, qui sont des structures de pérennisation des résultats ne sont pas opérationnelles, et les éléments les composant ne reçoivent pas d'informations sur l'avancement du projet et les résultats enregistrés (cellule de gestion au niveau de la DRR, et comité de suivi aux niveaux des MINTP, MINEPAT, MINEFOP).

4.6 Mesures de la performance du projet

La mesure de la performance du projet est basée sur les questions principales de l'évaluation contenues dans les termes de référence.

4.6.1 Avancement et efficacité

L'avancement des activités du projet, à quatorze mois de la fin du projet, n'est pas satisfaisant. Du fait de l'interdépendance des activités entre elles, le premier retard pris sur la formation des formateurs et l'élaboration des modules (1 an) a conduit aux retards de l'ensemble des activités suivantes. Cette première alerte n'a pas été prise en compte, car il a fallu attendre encore 6 mois avant de débiter la première formation de PME (les modules sont prêts en décembre 2011 et la formation ne débute qu'en juillet 2012).

La cause de ces retards n'est pas liée à la stratégie, mais relève plutôt de l'organisation et la gestion du projet.

La stratégie, calée sur la stratégie sectorielle de la DRR, est bien pensée : création d'un marché régulier de travaux avec en parallèle la mise sur pied des composantes nécessaires à ce marché (formations des intervenants, fonds d'équipement, outils de programmation/suivi, centre de formation). Malgré la remise en cause de certains éléments (budgétisation d'un fond régulier, fonds d'équipement), la stratégie reste toujours valable dans le cadre de la démonstration de l'efficacité de l'approche HIMO.

L'accumulation des retards sans mesures prises pour y remédier, l'absence de plans de travail général et individuels ou plutôt le non-respect de ces plans, la centralisation des décisions, et le manque de communication au sein du projet indiquent que la gestion et l'organisation du projet sont défaillantes.

Le projet est toutefois en mesure d'atteindre les objectifs en s'appuyant sur les chantiers de démonstration pour plusieurs raisons ;

- Le linéaire à réaliser sur les chantiers de démonstration est peu important, et donc réalisable en une seule

- phase ;
- La première formation de PME touche à sa fin et le lancement de cette phase de travaux peut se faire à très court terme ;
- La plupart des outils de programmation/suivi sont opérationnels au niveau du projet (le fait qu'ils ne soient pas encore approuvés n'empêche pas qu'ils soient utilisés ; ils seront ainsi testés sur une plus grande échelle) ;
- Le centre des métiers d'Ankonolinga est opérationnel et un partenariat actif peut être mis en place

Les moyens techniques sont donc présents et mobilisables. En ce qui concerne les moyens financiers, les fonds d'investissements de la phase de démonstration ont été reçus entièrement par le BIT.

Les moyens humains sont de deux natures : l'équipe du projet et les consultants (nationaux et internationaux). C'est l'option qui a été prise par le BIT depuis le début du projet : une équipe réduite et spécialisée et un ensemble de prestataires appelés en fonction des activités à réaliser.

Etant donné que les activités à réaliser pour atteindre les objectifs vont être concentrés sur quatorze mois, et qu'il faut travailler avec le CMTP, il serait judicieux de renforcer l'équipe, avec un ingénieur/formateur, affecté au CMTP en tant qu'assistant technique du directeur, pour mettre en place le département HIMO ; de plus, afin de libérer les experts des tâches administratives, il est nécessaire de compléter l'équipe avec un assistant administratif et financier. Enfin, le fait de responsabiliser les experts dans leur domaine d'intervention induit que des moyens de déplacement doivent leur être affectés ; ce qui amène au recrutement de deux chauffeurs.

4.6.2 Efficience

Pour rendre un avis sur le rapport coût/efficacité du projet, il était nécessaire d'analyser les budgets, les décaissements et la ventilation des dépenses :

- La répartition du budget de l'AT est mal proportionné : seuls, 9% du budget sont réservés aux formations, alors qu'il s'agit de l'activité principale pouvant conduire à la pérennité de l'approche HIMO. Au 30/09/12, les deux tiers de ce budget formation sont consommés alors qu'il reste encore beaucoup de formations à exécuter ;
- Le fonctionnement du projet absorbe 50% du budget de l'AT. Ce résultat était compréhensible alors que le projet se limitait à l'assistance technique, ais l'est moins avec l'intégration du volet Investissements. Ceci provient en grande partie du personnel technique et des appuis extérieurs (nationaux et internationaux) ;
- Les décaissements par rapport aux budgets et par rapport aux fonds reçus sont les suivants au 30/09/12 (pour rappel le délai d'exécution du projet est consommé à hauteur de 75%) :

Budget	Décaissement /fonds reçus (USD)	Décaissement/ budgets (USD)
AT	71% (1 217 257/ 1 1710 790)	41% (1 217 257/ 2 982 898)
Invest	37% (264 861/ 719 497)	23% (264 861/ 1 167 000)

- La ventilation des dépenses en regroupant les deux budgets est la suivante : Travaux (2,3%) ; Matériels (18,1%) ; formations (6%)
Fonctionnement (54,2%) ; appuis projet (8,3%)

Remarque :

L'incertitude pesant sur les montants alloués par l'Administration, et la lenteur des transferts de fonds (qui arrivent souvent en fin d'exercice budgétaire) pénalisent la programmation des activités, en particulier les études techniques et socio-économiques, préalables indispensables au lancement des appels d'offres. Les dispositions à prendre par rapport à cet état de fait qui sera constant sur la durée du projet consisteraient (1) à programmer les activités en fonction du budget annuel, (2) à renforcer la coopération entre le projet et le bureau de pays au niveau des demandes de fonds et du suivi des transferts.

Il est clair que la rentabilité globale du projet n'est pas satisfaisante, car les résultats obtenus à ce stade du projet sont en deçà des apports financiers consentis.

Remarque :

La mise en route du programme de travaux pourra rééquilibrer les postes de dépenses, car bien que le budget de l'AT représente encore 72% du budget global, des virements de fonds sont attendus sur l'année 2013.

4.6.3 Pertinence

Le projet est toujours cohérent avec les stratégies nationale et sectorielle. L'objectif de la DRR est toujours de prendre en charge le réseau rural prioritaire (12 500 km), ce qui induit (1) le besoin de moyens importants en programmation et exécution des programmes de travaux, (2) la possibilité de recourir à des approches différentes pour l'exécution des travaux, et donc la nécessité pour le projet de démontrer l'efficacité de l'approche HIMO.

La pertinence du projet n'est donc pas remise en cause ; et le projet a pris des mesures pour limiter certains risques (voir le paragraphe 4.3).

La stratégie ne doit pas changer radicalement, car il faut continuer à intervenir sur toutes les composantes de la stratégie d'entretien des routes rurales. Il faut simplement adapter certains produits :

- Le fonds d'équipement ne sera pas mis en place à l'horizon 2013, mais il convient de définir la structure à mettre en place (type, moyens, fonctionnement) ;
- La restructuration du CMTP ne sera sûrement pas effective à fin 2013 (changements de statuts), mais il est possible, d'une part, de mettre en place une division HIMO, et d'autre part, de s'appuyer sur la structure existante pour les programmes de formation à réaliser en 2013.

4.6.4 Impacts

L'appropriation de l'approche HIMO n'est pas encore acquise du fait de l'absence de démonstration sur les travaux (ce qui intéresse en premier chef la DRR). Il est possible de considérer qu'il y a un impact sur l'appropriation de l'approche HIMO, car les quatre ingénieurs affectés au projet ont bien assimilé et accepté la méthode.

L'impact sur le secteur privé est réel, suite à la formation en cours (vingt-trois PME ont répondu à la présélection lancée et treize PME sont en stage.

Il n'y a pas d'impact sur le renforcement des compétences au niveau de l'entretien courant, mais les prémices sont en cours suite à l'implication de la commune de Mbankomo dans le processus du chantier école.

4.6.5 Durabilité

La durabilité des objectifs du projet et la reproduction des activités par les partenaires est suspendu aux résultats des chantiers de démonstration. Si ces résultats sont significatifs et suffisamment documentés, la DRR programmera des travaux selon l'approche HIMO.

L'autre structure pouvant assurer la durabilité des objectifs est le CMTP : il est établi, dispense des formations qualifiantes, et est maintenant à nouveau opérationnel. De plus, les responsables ont déjà initié des travaux selon l'approche HIMO et sont favorables à la méthode. Il faut conforter cet instrument de propagation et s'appuyer au maximum sur la structure pour l'année 2013.

Cette durabilité des objectifs ne dépend pas seulement des actions du projet ; la part des PIP à réserver aux travaux HIMO routiers est du ressort du Gouvernement et la prise en charge de l'entretien par les communes et communautés dépend de la mise en œuvre réelle de la décentralisation (voir le paragraphe 4.7 « Résultats des entretiens avec les partenaires »).

Le premier point ne sera acquis que si la cellule HIMO du MINEPAT assure un lobbying efficace au niveau du Gouvernement, ce qui suppose qu'elle ait des résultats probants à montrer. Pour le deuxième point, il faudrait trouver des mécanismes provisoires de financement de l'entretien (transfert de la DRR, subventions et prêts auprès de la FEICOM).

4.7 Résultats des entretiens avec les partenaires

Les entretiens avec les partenaires du projet, et avec les administrations impliquées dans l'insertion de l'approche

HIMO dans les PIP sont ici relatés afin que le projet puisse en tenir compte pour la poursuite des activités.

4.7.1 Direction des Routes Rurales (DRR)

En l'absence du directeur, le consultant a rencontré deux directeurs adjoints connaissant le projet PN2R, composante HIMO. Les principaux points abordés et les réponses sont présentés ci-après :

- Avancement du PN2R, composante HIMO, et cellule de gestion au sein de la DRR
Les résultats du PN2R, composante HIMO, ne sont pas connus et la cellule de gestion ne fonctionne pas. L'assistance technique du BIT a été pensée comme une sous-direction de la DRR, mais elle est vue actuellement comme une entité indépendante
- Avancement du PN2R
L'objectif des 5000 km de routes rurales à réhabiliter selon l'approche HIEQ est déjà atteint aujourd'hui
- Sécurisation des fonds pour le programme HIMO
La disponibilité des fonds n'est pas un problème. Les stratégies au niveau gouvernemental et au niveau du MINTP permettent de mobiliser des fonds importants, mais il est urgent que le projet HIMO montre des résultats et la pertinence de l'approche.
- Centre HIMO de référence au CMTP
Dans le cadre de la quinzième conférence des praticiens HIMO (novembre 2013), le CMTP est une composante importante et les responsables de la DRR apprécient que des contacts soient pris (CMTP/projet) pour mettre en place une division HIMO au CMTP au cours de l'année 2013.
- Sensibilisation à l'approche HIMO
Ce volet doit être renforcé afin que tous les services de la DRR (nationaux et régionaux) aient une bonne image de cette approche.

En fait, les éléments présentés et les réponses faites au cours de l'entretien, montrent que la DRR est au courant de l'évolution du projet (quelquefois par des canaux non formels), mais le souhait est que des contacts directs soient développés entre la DRR et le projet.

La relative déception de la DRR pourrait aussi provenir du fait que le document de projet parle d'une phase 1 de travaux pour 250 km à réaliser de janvier à juin 2012, et d'une phase encore plus importante d'octobre 12 à décembre 13.

4.7.2 Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT)

Le consultant a rencontré le responsable de la cellule HIMO au sein du MINEPAT. L'entretien a donné les résultats suivants :

- La cellule HIMO pour but de coordonner, promouvoir et suivre les actions HIMO au Cameroun. Dans ce sens, il est prévu de former les ministères techniques impliqués dans l'insertion de l'approche HIMO dans les programmes de travaux, mais aussi d'intervenir au niveau du secteur privé et des communes. Malheureusement, la structure de la cellule semble trop faible (avis du consultant) pour obtenir ces résultats.
- Le MINEPAT exécute actuellement des projets HIMO de démonstration dans quatre villes pilotes. Il s'agit des villes de Kribi, Mboudo, Bongangte et Edea, et les travaux concernent le pavage de voirie et les salles de classes pour l'éducation.
- Le responsable de la cellule a expressément demandé l'expertise du BIT sur l'approche HIMO. Des axes de partenariat, hors étude de la cellule HIMO, pourraient être l'organisation des travaux et la méthode de suivi-évaluation des résultats.

4.7.3 Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain (MINHDU)

- Le MINHDU est l'un des ministères utilisateurs de fonds d'investissements publics et donc pourvoyeur d'emplois. Une circulaire ministérielle (2010) enjoint à tous les directeurs d'intégrer l'approche HIMO dans leurs programmes. La Division de l'Environnement Social Urbain est chargée d'activer l'insertion des projets HIMO et suivre les résultats ;
- Une expérience HIMO est en cours depuis 2008 : le ministère travaille avec vingt (20) communes sur des travaux de pavage, d'assainissement, d'horticulture sous la forme de marchés de travaux passés avec des entreprises, avec des spécifications favorables à l'approche HIMO (main d'œuvre de l'ordre de 80% du coût des travaux), et incluant aussi des actions de formations.

- Le ministère a donc les compétences techniques pour programmer les travaux et les suivre, mais les ingénieurs ne maîtrisent pas complètement l'approche HIMO. C'est ainsi que le ministère a demandé au bureau sous-régional d'organiser trois séminaires à l'intention des décideurs (sensibilisation à l'approche HIMO), des chefs de services, communes et PME (programmation, exécution des travaux).

4.7.4 Commune de Mbankomo

Pour l'instant, seule la commune de Mbankomo est intéressée par le projet, car abritant le chantier école. L'entretien avec les responsables communaux a fait ressortir les points ci-après :

- La commune n'a pas de personnel technique et peu de moyens financiers (il a tout de même été précisé qu'elle n'avait aucune dette) ;
- La commune a déjà une expérience des comités d'entretien (travail avec la SODECAO) ;
- Les responsables ont confirmé être impliqués dans la réalisation du chantier, mais demandent à participer aux réunions de chantiers, et souhaitent recevoir une documentation complète sur l'approche HIMO ;
- L'aspect « Genre » a été évoqué (220 personnes ont travaillé sur le chantier depuis mi-juillet parmi lesquelles seulement 26 femmes, soit 11% du personnel) : d'après les responsables, les femmes sont occupées sur les cultures maraîchères (approvisionnement de la capitale) et les embauches se font par couples

4.7.5 Entreprises

Le consultant a pu rencontrer un panel représentatif des PME qui sont en cours de formation (6 dirigeants et 11 conducteurs de travaux). La réunion a permis de connaître les attentes et inquiétudes des dirigeants, ainsi que les besoins complémentaires en formation des conducteurs de travaux.

Les premiers ont évoqué l'environnement existant qui freine leur développement : lenteurs sur les adjudications et paiements, frilosité des banques, blocage des cautions et travail irrégulier. Leurs attentes sont de cet ordre vis à vis du projet, étant donné que celui-ci agit sur le renforcement de compétences, mais aussi sur l'environnement des PME.

Les conducteurs de travaux ont demandé des formations complémentaires sur les ouvrages et ont posé de multiples questions sur la gestion de chantier, signe qu'ils ne sont pas encore très sûrs d'eux.

Cette réunion a aussi donné l'occasion à l'expert travaux d'informer les PME sur les stratégies du Gouvernement et sectorielle.

Remarque : Les entreprises ont été créées en moyenne depuis dix ans, ce qui est un facteur positif pour l'objectif de durabilité des PME.

5. Plan de travail du projet (de novembre 12 à décembre 13)

5.1 Introduction

Suite à l'identification des activités réalisées sur la période mars 2009- septembre 2012, et donc à la connaissance des activités à réaliser, il est nécessaire au vu du temps restant de présenter un plan de travail responsabilisant l'équipe du projet, à charge pour chaque expert de mener à bien les activités qui lui incombent.

Les principes directeurs ayant conduit à l'élaboration du plan de travail sont les suivants :

- L'objectif à long terme reste de réhabiliter 1000 km de routes rurales étant donné la motivation du Gouvernement sur l'approche HIMO, que ce soit dans le cadre du projet PN2R prolongé, ou dans le cadre d'une maîtrise d'ouvrage directe de la Direction des routes rurales ;
- Tous les outils de programmation, planification, exécution, contrôle et suivi doivent être fournis à la DRR, aux fins d'appropriation et d'utilisation de l'approche HIMO ;
- Le partenariat avec le CMTP, et le but d'en faire un centre HIMO de référence, est conservé. Les activités à mener avec le centre sur 2013 tiennent compte de sa situation actuelle et doivent lui permettre de continuer les formations sur l'approche HIMO ;
- L'étude sur le fond d'équipement doit aboutir afin que la structure soit opérationnelle pour l'exécution de

- l'objectif à long terme ;
- La réalisation de travaux HIMO de réhabilitation sur un linéaire réduit est primordiale pour obtenir des données fiables et mener l'étude comparative.
- Les fonds nécessaires à l'exécution du plan de travail doivent être disponibles, afin de ne pas bloquer l'avancement.

Le plan de travail a été élaboré en collaboration avec l'équipe du projet. Il doit être complété par un échéancier de dépenses qui permettra de suivre les décaissements et besoins en financement, et avec des plans de travail individuels afin que la responsabilité de chaque membre de l'équipe soit claire.

5.2 Présentation des principales activités

Les principales activités à développer au cours des quatorze mois à venir sont les suivantes :

- Objectif immédiat 1 (capacités de programmation, suivi des programmes par les administrations) :
 - Les deux premiers produits (calendrier de formation et formation des cadres du MINTP) sont à réaliser avec le CMTP, en ce qui concerne les formations. Cela suppose la mise en place d'un partenariat et l'affectation d'un ingénieur/formateur au centre avec une définition précise des tâches qui lui seront attribuées :
 - Partenariat CMTP/projet : le CMTP est à nouveau opérationnel (le renforcement logistique se poursuivra en 2013) et sera un des piliers de la 15^{ème} conférence des praticiens HIMO, en tant que vitrine des activités HIMO (formation, travaux). Le projet a donc l'opportunité de faire partie de cette vitrine (objectif de démonstration de l'approche HIMO) et de se servir des capacités du centre pour mener à bien son programme de formation 2013. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place, au plus vite, un partenariat :
 - Contenu du partenariat en termes de formation/appui ;
 - Moyens respectifs à mettre en œuvre ;
 - Rôle de l'assistant technique auprès du directeur du centre (BIT) ;
 - Activités spécifiques à chaque entité ;
 - Modalités de financement des formations ;
 - Validation du partenariat.
 - La répartition des tâches entre l'expert en renforcement de compétences et équipement et l'ingénieur/formateur découle de l'organisation à mettre en œuvre pour travailler avec le CMTP :
 - L'expert en renforcement de compétences prend en charge les activités suivantes :
 - Mise en place du partenariat avec le CMTP : cette tâche est la plus urgente car elle conditionne le lancement des formations. Il s'agit de définir avec les autorités un partenariat immédiat et non pas de travailler sur une restructuration (changement des statuts)
 - Définition des besoins en formation/sensibilisation : cette tâche comporte deux volets : une définition immédiate des besoins en formation/sensibilisation pour l'année 2013, et une définition des contenus de formation par type de stagiaire.
 - Programmation des formations/sensibilisations : suite logique des deux premières tâches, il s'agit de définir un programme de formation/sensibilisation pour l'année 2013.
 - Remarque : L'urgence de la mise en route des formations fait que cette activité doit être menée en parallèle avec les besoins en formation/sensibilisation (ne pas attendre que les besoins soient complètement définis pour lancer la première formation).
 - Finalisation des outils de formation/sensibilisation : les modules de cours doivent être mis au format BIT, et les actions de sensibilisation définies et documentés dans une note technique, pour appropriation par le CMTP et la DRR
 - L'ingénieur/formateur prend en charge les activités suivantes :
 - Mise en place du département HIMO au CMTP : rôle, moyens, documentation, activités.
 - Assistance technique au directeur du CMTP : appropriation approche HIMO, programmes de formations, 15^{ème} conférence des praticiens HIMO.
 - Suivi/appui des PME : programmation de formations complémentaires de courte durée selon les besoins identifiés par l'expert en renforcement de compétences.
- La mise en place d'un programme triennal de réhabilitation/entretien nécessite que les outils de programmation soient finalisés (méthodologie d'identification, TDR des études, DAO, système de gestion des routes rurales et système d'évaluation des performances) ;

- La capitalisation des expériences (au niveau du projet) doit être continue, depuis le début du chantier école actuel jusqu'à la réalisation complète des chantiers de démonstration. Il restera alors à mettre au point un document et à le diffuser largement ;
- Objectif immédiat 2 (Renforcement de compétences du secteur privé) :
- L'étude sur le fond d'équipement est à poursuivre, mais sans urgence puisqu'il ne servira pas pour les chantiers de démonstration ;
- L'élaboration du catalogue d'équipement peut être finalisée rapidement sur la base des études déjà faites pour l'achat des équipements présents au projet ;

Remarque : le sous-produit « formation des conducteurs et des mécaniciens » est à confier au CMTP/

- La formation des PME et BE se fera dans le cadre du partenariat avec le CMTP, y compris l'appui des PME formées et travaillant sur les chantiers de démonstration. La définition du chantier école pour les formations est la suivante :

Le principe de base est d'exécuter un chantier école qui se déroule pratiquement sur toute l'année 2013, et de s'en servir pour toutes les formations à réaliser ;

En regard de ce principe et du partenariat, il convient de retenir une réhabilitation d'une piste de 4 à 5 km à proximité immédiate du centre (s/préfecture d'Akonolinga) ;

Pour l'exécution de ce chantier école, trois possibilités existent :

- (1) L'exécution des travaux est confiée à une PME dans le cadre d'un marché ; cette possibilité est la plus simple pour le projet, mais elle suppose de négocier avec l'entreprise pour un accès libre au chantier et aux équipements, et d'équiper correctement la PME pour des travaux de qualité et le respect du délai d'exécution
- (2) L'exécution des travaux se fait en régie par le CMTP : peut être la solution idéale car permettant de conforter le centre en un centre HIMO de référence, de réaliser les formations des conducteurs/mécaniciens, d'entretenir le matériel sans problème. Cela nécessite de définir rapidement le partenariat et les modalités de transfert de fonds, et aussi de vérifier que le CMTP pourra affecter en permanence un conducteur de travaux sur le chantier.
- (3) L'exécution des travaux se fait en régie par le projet : cette solution est en cours sur le premier chantier école et ne donne pas de résultats probants. Pour autant, elle n'est pas à écarter car permettant une mise en œuvre immédiate (le matériel reste sous la direction du projet). Il faudra alors revoir complètement la gestion du chantier école, sans impliquer l'ingénieur/formateur.

Remarque : le nombre de 30 PME à former est insuffisant si le linéaire de 1000 km se fait en quatre ans. En prenant comme hypothèses (1) la perte de 30% des entreprises formées (disparition, autres marchés), (2) un avancement moyen d'un km/mois/PME, il faudrait au minimum 25 PME pour une vingtaine disponible.

- L'offre de formation sur l'entrepreneuriat féminin est à réaliser rapidement, avant le début de la formation des PME (2eme vague), afin d'intégrer des entreprises dirigées par des femmes sur cette formation ;
- La réalisation des chantiers de démonstration suppose qu'un linéaire soit étudié sur l'axe Akonolinga-Yaoundé- Douala pour permettre un suivi efficace des travaux et pour montrer les réalisations lors de la 15eme conférence des praticiens HIMO ; cela suppose aussi que les calculs des prix unitaires (y compris productivités et barème de tâches) soient réajustés afin de maîtriser les coûts de réhabilitation.

La détermination quantitative du linéaire à réhabiliter est la suivante :

- (1) Fonds disponibles : 740 millions CFA (budget 2012-2013) ;
- (2) Coût du chantier école actuel : de l'ordre de 90 millions CFA ;
- (3) Coût moyen prévisionnel de la réhabilitation : 20 millions/km ;
- (4) Linéaire à réhabiliter : 33 km.

Remarques :

Ce linéaire pourrait être appelé à changer en fonction des transferts de fonds (le budget des investissements n'est pas arrêté définitivement).

Il est important que les chantiers de démonstration soient regroupés dans une seule sous-région pour

l'efficacité du suivi et la facilité logistique en ce qui concerne le projet ; et pour assurer des visites aisées (nombreuses ?) des praticiens HIMO au cours de la 15^{ème} conférence. Ces arguments doivent être avancés lors de l'identification des pistes avec la DRR.

Il est important de mener des études techniques précises et de définir exactement les productivités à atteindre. En effet, il apparaît en première approche que la différence de coût entre l'approche HIMO (de l'ordre de 20 millions CFA/km) et l'approche HIEQ (de l'ordre de 25 millions CFA/km ; prix 2010) n'est pas significative.

Dans le cadre de l'exécution des travaux, il faut aussi définir le rôle des ingénieurs de la DRR : de par leur expérience actuelle et après leur formation sur le contrôle des travaux (à faire avant la ré-ouverture du chantier école actuel), les ingénieurs de la DRR viennent en appui à l'expert Travaux sur deux activités principales : les travaux des chantiers de démonstration et le suivi des résultats de ces chantiers. Il revient à l'équipe du projet de préciser s'il est nécessaire d'attribuer l'une ou l'autre activité à des sous- groupes, ou si individuellement un ingénieur prendra en charge les deux activités sur un sous- programme des chantiers de démonstration ;

- Objectif immédiat 3 (Renforcement du développement économique local et promotion du travail décent) : Cette composante du projet ne connaît pas encore de développement significatif. Le processus de mise en place de l'entretien courant passe par les tâches suivantes : (1) élaboration du guide de l'entretien courant, (2) définition des formations à exécuter (communes et CER), (3) exécution des formations.

Etant donné que les formations n'ont pas encore été réalisées sur le chantier école actuel, il faudrait prendre les dispositions suivantes :

- Formation rapide du CER du chantier école, avec les préliminaires à exécuter par l'ONG prestataire ;
- Regroupement de la formation des communes en une seule phase au moment du démarrage des chantiers de démonstration (possible car la commune de Mbankomo a déjà une expérience de travail sur l'entretien courant) ;
- Formation des CER des chantiers de démonstration en amont de ces chantiers ;
- Le développement des activités génératrices de revenus nécessite que l'identification de ces activités soit réalisé en même temps que la constitution des CER et avant l'ouverture des chantiers pour, d'une part, avoir le temps de développer les associations et de lancer les AGR, et d'autre part, sensibiliser immédiatement les futurs ouvriers afin qu'une partie de leur revenu soit conservée.

Remarques :

Le développement d'activités génératrices de revenus est complexe et demande beaucoup de temps ; ce développement est de plus possible si les populations bénéficiaires des travaux travaillent plusieurs mois sur les chantiers. En effet, les populations utilisent d'abord leurs revenus pour se désendetter et améliorer leurs conditions de vie immédiates. Ce n'est qu'après cette première phase qu'il leur est possible d'investir dans des activités susceptibles de leur procurer des revenus durables. Au vu des chantiers de démonstration qui vont être exécutés (tronçon de 5 km maxi pour finir les travaux fin 2013), les conditions de longévité des ouvriers sur les chantiers ne sont pas réunies.

Si les activités concernant les AGR sont maintenues, le projet devrait étudier la possibilité de financer de petites infrastructures de base en fonction des AGR identifiées. Cela permettrait de renforcer la durabilité des associations (les ouvriers n'auront pas les moyens financiers pour le faire).

Voir en annexe 6, le plan de travail du PN2R (période de novembre 2012 à décembre 2013)

6. Recommandations

Un certain nombre de recommandations sont données dans le plan de travail concernant des points particuliers de la mise en oeuvre des activités. Les recommandations ci-après s'appliquent à la réorganisation du projet, aux relations de travail avec l'EATD/BP, aux relations avec les partenaires du projet, et spécifiquement au chantier école.

6.1 Recommandations concernant l'organisation du projet

Pour la bonne exécution des activités contenues dans le plan de travail novembre 2012- décembre 2013, l'organisation du projet doit être revue.

RECOMMANDATIONS

- **R1** : Responsabilisation complète et effective de chaque membre du projet pour la réalisation des tâches qui lui incombent. Pour cela, chaque membre établit un plan de travail individuel sur la base du plan de travail du projet.
- **R2** : Elaboration d'un échéancier de dépenses, à adjoindre au plan de travail.
- **R3** : Regroupement de l'équipe dans les locaux de la DRR mis à la disposition du projet, avec d'éventuels aménagements en respect des règles d'utilisation des locaux des projets du BIT.
- **R4** : Tenues de réunions mensuelles de coordination des activités et reprise de l'élaboration systématique et régulière des rapports d'avancement et des rapports trimestriels des experts.
- **R5** : Renforcement de l'équipe technique par le recrutement d'un ingénieur/formateur à mettre en place au sein du CMTP (élaborer au plus vite le profil de poste), par la mise en place d'une unité administrative et financière au sein du projet, et le recrutement de deux chauffeurs (mise à disposition de deux véhicules tout terrain, déjà acquis) .

Ces dispositions sont nécessaires pour mener à bien les activités et aboutir à une pérennisation des résultats du projet ; de plus, elles concordent avec le système de gestion du projet et les profils de postes décrits dans le document de projet.

De façon plus précise, le CNP doit superviser l'ensemble des domaines d'intervention, assurer la finalisation des outils d'utilisation de l'approche HIMO, et prendre en charge les relations avec tous les partenaires.

L'expert travaux prend la responsabilité de toutes les activités liées aux travaux, y compris les chantiers écoles.

L'expert en renforcement de compétences et équipement s'occupe de toutes les formations et sensibilisation, et supervise la mise en place du département HIMO au CMTP.

L'ingénieur/formateur réalise la mise en place du département HIMO au CMTP, apporte une assistance technique au personnel du centre, et réalise le suivi/appui des PME sur les chantiers de démonstration.

Le regroupement de l'équipe dans les locaux mis à sa disposition par la DRR va dans le sens d'une reprise de contact avec les responsables de la DRR, et est conforté par la présence d'un assistant administratif et financier à même de s'occuper des tâches administratives et d'établir un lien en ce sens avec le bureau de l'EATD/BP. De plus, cela facilitera le travail avec les ingénieurs affectés sur le projet.

L'incidence financière de ce renforcement de l'équipe et de l'augmentation des frais de fonctionnement peut être prise en charge sur le budget de l'assistance technique, en regard de l'état des dépenses :

- Budget de l'assistance technique : 2 982 898 USD
- Montant des dépenses au 30/09/12 : 1 217 257 USD
- Prévision de dépenses de la structure actuelle (du 01/10/12 au 31/12/13) : 448 479 USD
- Surcoût du renforcement :
 - Ingénieur/formateur (12 mois) 36 000 USD
 - Assistant et chauffeurs (14 mois) 65 000 USD
 - Fonctionnement (14 mois) 35 000 USD
 - Frais d'appui 13 500 USD
- TOTAL DEPENSES 1 815 236 USD

Il convient de poursuivre l'analyse plus loin, en vérifiant le montant des dépenses à engager pour les formations/sensibilisations (échéancier de dépenses sur le plan de travail).

Remarque : ces dispositions vont encore alourdir la part du fonctionnement dans les dépenses de l'assistance technique. Elles sont nécessaires pour la bonne réalisation du projet.

Il est recommandé enfin de vérifier rapidement sur le chantier école la faisabilité du volet « AGR » en enquêtant sur les salaires déjà versés (quid de leur utilisation et éventuelle thésaurisation) et sur les activités possibles.

6.2 Recommandations concernant l'appui de l'EATD/BP

Le projet PN2R, composante HIMO, est un projet qui intervient dans beaucoup de domaines et qui connaît actuellement des difficultés d'exécution. L'EATD/BP, par l'intermédiaire du spécialiste HIMO, doit apporter un appui plus fort au projet.

RECOMMANDATIONS

- **R6** : Intensifier le suivi des activités du PN2R, sur la base du plan de travail élaboré ; et améliorer le suivi des appels de fonds et leur réception ;
- **R7** : Tenir des réunions régulières avec le CNP, pour définir le besoin en appui du projet et mesurer l'avancement des activités ;
- **R8** : Mettre en place le système d'évaluation par les performances pour le personnel du projet.

6.3 Recommandations concernant les partenaires

Les différentes réunions tenues avec les partenaires, et en premier lieu avec les responsables de la Direction des Routes Rurales, montrent que les résultats du projet sont peu connus.

RECOMMANDATIONS

- **R9** : Dynamiser la cellule de gestion au sein de la DRR, pour le suivi des activités du projet (après accord avec le Directeur, une première réunion peut être tenue pour présenter les résultats acquis et le plan de travail élaboré) ; et proposer la mise en place d'un comité pour l'approbation des outils de programmation/gestion et des modules de formation.
- **R10** : Renforcer la connaissance des cadres de la DRR et des antennes régionales en tenant des ateliers de sensibilisation/formation.
- **R11** : Documenter les ministères impliqués dans le suivi du projet (MINTP, MINEPAT, MINEFOP), et les appuyer afin qu'ils soient opérationnels dans le cadre de leurs expériences HIMO en cours (MINEPAT, MINHDU).

Le projet doit exercer un lobbying efficace afin que les partenaires s'approprient de façon correcte l'approche HIMO (l'expertise technique de l'approche HIMO est du ressort du projet).

En ce qui concerne l'appui à apporter aux ministères, il est possible en un premier temps de visiter les sites d'expérimentation pour se rendre compte exactement des activités et des problèmes rencontrés. La deuxième phase consisterait à mettre au point l'appui du BIT (analyse des activités, recommandations, appui proposés) qui pourrait aboutir à des interventions ciblées et de courte durée du spécialiste HIMO du bureau de pays, et/ou des appuis techniques et de gestion de chantier par les spécialistes du projet.

C'est une augmentation des charges de travail mais cela serait très profitable en termes de reconnaissance de l'approche HIMO (avec en plus l'avantage d'éviter des erreurs et lacunes dans les expérimentations en cours qui pourraient conduire à une appréciation mitigée de l'approche HIMO par les responsables ministériels).

6.4 Recommandations concernant le chantier école

La visite du chantier école, l'analyse de l'étude technique réalisée et le récapitulatif des dépenses encourues ont permis d'avoir une idée complète de la situation.

Si la qualité des travaux est bonne, les résultats en termes d'avancement et de coût sont eux très mauvais :

- 550 ml d'avancement pour 9 semaines de travaux. A ce rythme, il faudra au minimum 4 mois pour exécuter la totalité du chantier (réhabilitation sur 2,2 km) ; peut-être plus, car la couche de roulement n'est pas posé du PK 0,000 au PK 0,550.
- 18 726 030 CFA de dépenses directes pour un avancement de l'ordre de 20 à 25%. A ce rythme, le coût total sera compris entre 75 et 93 millions CFA, soit un coût au km compris entre 35 et 42,5 millions de CFA (de 70 000 à 85 000 USD)

A l'évidence, l'organisation du projet est défailante : les productivités individuelles n'ont pas été estimées avant le début des travaux, des négociations se sont déroulées entre les ouvriers et les stagiaires conducteurs de travaux sans expérience, et le travail des ouvriers n'est pas suivi.

En conclusion, l'étude comparative HIMO/HIEQ risque de ne pas être favorable à l'approche HIMO en terme de coût, et bien sûr de délai ; en ce qui concerne les emplois, il est par contre tout aussi évident que la comparaison sera largement à l'avantage de l'approche HIMO.

RECOMMANDATIONS (mesures à prendre avant l'ouverture du chantier)

R12 : Améliorer l'organisation du chantier école et son environnement direct

- **Améliorer l'organisation du chantier école en régie par :**
 - Analyse des fiches de suivi sur la période du 16/07 au 20/09/12.
 - Calcul d'un barème de tâches, ou de productivités journalières réaliste.
 - Reprise du schéma d'aménagement du PK 0,550 au PK 2,200.
 - Sensibilisation des ouvriers aux nouvelles mesures.
 - Recrutement d'un chef de chantier compétent pour garantir le bon achèvement des travaux.

- **Améliorer l'environnement direct du chantier par :**
 - Paiement des indemnisations aux riverains.
 - Installation des équipes de l'ONG prestataire (médiateur, sécurité et hygiène, magasin, études AGR, constitution des CER.
 - Formation des ingénieurs de la DRR affectés au projet sur le contrôle des travaux.
 - Mise en place d'un partenariat avec le projet OIT/SIDA pour les sensibilisations aux dangers du VIH/SIDA.

7. Conclusion

Le projet accuse un retard important dans tous les domaines d'intervention et les résultats à mettre quand même à son actif ne sont pas connus. L'attente de prises de position de l'Administration sur le fonds d'équipement, la restructuration du CMTP, et le manque de visibilité sur les fonds réservés au projet dans le cadre des investissements conduisent à considérer le projet actuel comme un projet de démonstration, qu'il est important de réussir pour la reconnaissance de la pertinence de l'approche HIMO.

La visite du CMTP a permis de se rendre compte que le centre est opérationnel. Les infrastructures ont été réhabilitées, et des équipements ont été livrés, sûrement en prévision de la quinzième conférence des praticiens HIMO.

La durabilité passe par une appropriation la plus large possible de l'approche HIMO. Du côté du MINTP, la durabilité est possible si la démonstration de la pertinence de l'approche est faite (respect du plan de travail élaboré avec l'équipe) ; du côté des ministères intéressés, les actions d'appui préconisées doivent permettre d'arriver à une bonne connaissance de la technologie HIMO structurée et à sa maîtrise, ce qui induira de fait l'appropriation de la méthode HIMO.

Bien que le volet « Investissements » soit complexe à mettre en œuvre, du fait de l'incertitude pesant sur les fonds, il faut garder à l'esprit qu'il s'agit d'un atout considérable pour la démonstration de l'approche HIMO.

Dans cette optique, il est impératif que le projet se concentre sur :

- L'exécution des chantiers de démonstration (linéaire de l'ordre de 33 km) ;
- La réalisation de toutes les formations prévues ;
- La fourniture d'outils de programmation, gestion et suivi/évaluation pour les programmes HIMO ;

- La mise en place d'un département HIMO au sein du CMTP.

Le renforcement de l'équipe du projet, la responsabilisation de chaque membre pour les tâches qui lui incombent, les moyens supplémentaires à mettre à leur disposition sont à même de permettre au projet de présenter des résultats substantiels à la DRR et de concourir au succès de la quinzième conférence des praticiens HIMO (novembre 2013).

ANNEXES

- Annexe 1 Termes de référence de l'évaluation du projet PN2R
- Annexe 2 Calendrier de la mission
- Annexe 3 Liste des personnes rencontrées
- Annexe 4 Tableau d'avancement des activités au 30/09/2012
- Annexe 5 Fiche chantier école Carrefour Eloumden II- Chefferie Eligessomba
- Annexe 6 Plan de travail du PN2R de novembre 2012 à décembre 2013
- Annexe 7 Résumé de l'évaluation
- Annexe 8 Liste des documents compulsés

Termes de référence pour une mission d'appui technique à l'évaluation interne du projet.

Programme National de Réhabilitation et de Construction des Routes Rurales (PN2R – HIMO)

- **Titre du Projet:** Assistance a la mise en œuvre du programme national de réhabilitation et de construction des routes rurales au Cameroun (PN2R), **CMR/08/01/CMR et CMR/10/02/CMR**
- **Type d'évaluation :** Intérimaire, interne
- **Pays :** Cameroun
- **Durée du projet :** Octobre 2008 – Décembre 2013.
- **Unité d'administration :** Bureau de Pays de l'OIT à Yaoundé pour le Cameroun, l'Angola et Sao Tomé et Principe
- **Source de financement :** République du Cameroun, budget MINTP
- **Donateur :** République du Cameroun
- **Budget du projet :** 2.026.044 USD dont 1.016.928 USD d'investissement et 1.009.116 USD d'assistance technique y compris les frais d'agence
- **Unité technique :** EMP/INVEST
- **Manager de l'évaluation :** Mr. NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand
- **Dates de l'évaluation :** Octobre_Novembre 2012
- **Equipe d'évaluation :** **M. Hervé Bonnet**
- **Date de fin d'évaluation :** Novembre 2012
- **Mots clés :** Assistance, réhabilitation, construction, routes, rurales.

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'EVALUATION

Dans le but d'améliorer l'accessibilité des zones rurales aux marchés et services de base, le Gouvernement du Cameroun a adopté et met en œuvre une stratégie de développement des routes rurales dont un des outils opérationnels est le programme national de réhabilitation et construction des routes rurales (PN2R).

1.1 Objectifs du projet

Conscient que le manque de revenus générés par des emplois productifs et décents constitue la cause majeure de la pauvreté au Cameroun, le Gouvernement du Cameroun s'est fermement engagé dans une stratégie de croissance centrée sur l'emploi tel que définie dans sa nouvelle génération de DSRP baptisée Document de Stratégie pour la croissance e l'emploi (DSCE). Parmi les éléments clés de cette stratégie globale se trouve l'exploitation optimale du potentiel de création d'emploi des programmes d'investissements publics touchant les secteurs des infrastructures, du logement et de la construction en général.

C'est dans cette perspective que le Gouvernement du Cameroun à travers le Ministère des Travaux Publics (MINTP) a commis le BIT pour apporter un appui technique à la Direction des Routes Rurales, cellule d'exécution du PN2R pour la réalisation de la composante HIMO de ce programme dont la mission est de réhabiliter ou construire en HIMO 1.000 km des 6.000 Km de routes rurales assignés comme objectif physique à la DRR. Pour ce faire, il faut développer une capacité adéquate de planification et réalisation et supervision de ces travaux, qui passe entre autres par l'amélioration des compétences en maîtrise d'ouvrage et le renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises et des bureaux d'études.

A ce titre la stratégie du projet se décline selon les axes visant à: (i) améliorer la planification des projets d'infrastructures au niveau des régions et des communes, (ii) créer un marché régulier pour les travaux HIMO, (iii) mettre en place un système de formation sur les techniques HIMO, et (iv) mettre en place un Fonds d'équipement des PME (FEQ).

1.2 Groupes cibles du projet

Le projet cible les groupes suivants :

- Les cadres de la DRR et des délégations régionales concernés par les formations sur la programmation et la conduite des programmes d'aménagement et d'entretien des routes rurales par les approches HIMO,
- Les cadres dirigeants des PME et BET concernés par les formations sur la gestion d'entreprise, la préparation des réponses aux appels d'offres de travaux HIMO, les normes de travail décent, les questions de genre,
- Les ingénieurs des BET à former sur les études, le contrôle et la supervision des travaux HIMO,
- Les techniciens des PME à former sur les techniques des travaux HIMO, l'organisation et la gestion des chantiers,
- Les Maires et techniciens municipaux à former sur la programmation de l'entretien, la gestion des contrats communautaires avec les Comités d'Entretien des Routes,
- Les Comités d'Entretien des Routes à former sur le site sur les techniques routières, l'organisation et la gestion des travaux,
- Les populations des zones traversées à former et encadrer sur les questions transversales de développement local et de réinvestissement des revenus gagnés grâce à leur participation aux travaux HIMO.

1.3 Organisation managériale du projet

L'organisme d'exécution du projet est la Direction des Routes Rurales du Ministère des Travaux Publics. Le MINTP, le MINEPAT et le MINEFOP sont sensés jouer le rôle d'organismes de supervision du projet, le premier avec un rôle essentiellement technique et les deux autres dans le suivi des effets du projet et des investissements consentis sur l'emploi et les revenus distribués et la contribution du projet aux objectifs de la stratégie nationale pour la croissance et l'emploi.

La composition actuelle de l'équipe technique du BIT intègre :

- Un Coordinateur national, assurant la direction du projet ;
- Deux (2) experts (1 expert Travaux HIMO, 1 expert en Renforcement des capacités) ;
- Un(e) assistant(e) administrative et financière (en cours de recrutement) ;
- Un chauffeur ;
- Une équipe homologue de 4 cadres détachés de la DRR travaillant en tandem avec l'équipe technique du BIT et sert de lien entre l'assistance technique et les différentes administrations.

Il est envisagé que l'équipe puisse intégrer des ingénieurs de suivi des travaux (postes délocalisés dans les zones d'intervention pour un suivi rapproché) et un expert en formation qui sera attaché au CMTP.

Le suivi technique et administratif et financier du projet est assurée au par l'Equipe d'Appui au Travail Décent (EAT) en la personne de son spécialiste HIMO.

1.4 Etendue de l'Assistance technique du BIT

L'assistance du BIT consiste en :

- un appui technique à la cellule d'exécution du projet (Direction des Routes Rurales)
- la formation et la sensibilisation des acteurs (PME, bureaux d'études techniques et de contrôle, Comités de routes, Communes) en techniques HIMO et en gestion
- la réalisation des études techniques et socio-économiques,
- la gestion de la passation des marchés et des procédures contractuelles,
- le suivi et la supervision des entreprises,
- l'acquisition et la gestion de l'équipement de base des PME,
- la création du fonds d'équipement,
- la mise en place au Centre des métiers d'Akonolinga d'un centre de formation HIMO de référence.
- la formation des formateurs du centre des Métiers de Travaux publics d'Akonolinga et de l'annexe de l'ENSTP de Buea

1.5 Les résultats et principaux produits attendus du projet

Les résultats suivants sont attendus du projet :

Résultat 1. Les institutions et administrations nationales et locales ont amélioré les compétences nécessaires pour mieux planifier, programmer, mettre en œuvre et assurer le suivi évaluation des programmes et projets de réhabilitation et d'entretien des routes rurales avec recours aux approches et techniques HIMO.

- Produit 1.1 : Un calendrier de formation régulier et des programmes spéciaux conçus à la demande sont disponibles pour les institutions et administrations nationales et locales
- Produit 1.2 : Les cadres de la DRR et des services décentralisés du MINTP formés aux techniques de programmation et de gestion des marchés des travaux HIMO y compris le contrôle et la supervision.
- Produit 1.3 : Des expériences nationales HIMO convenablement documentées, puis largement partagées et diffusées

Résultat2 : Les PME et les Bureaux d'études locaux maîtrisent l'approche et les techniques HIMO et réalisent les marchés des travaux et services à la satisfaction des clients (maîtres d'ouvrages).

- Produit 2.1 : Au moins quinze PME et cinq BET formés et outillés aux techniques HIMO.

Résultat 3 : Les programmes HIMO renforcent le développement économique local et la promotion du travail décent.

- Produit 3.1 : Un système durable d'entretien post-réhabilitation impliquant les communes et les communautés locales est mis en place
- Produit 3.2 : Activités d'appui au développement économique locales et à la promotion du travail décent en accompagnement des programmes d'entretien routier

Après 42 mois de mise en œuvre effective de cette assistance technique pour un projet dont la durée est fixée à 58 mois, il est peu probable que les résultats attendus soient réalisés et l'impact espéré soit visible.

Ainsi, conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation des projets, il est impératif et opportun de procéder à une évaluation intérimaire permettant de jeter un regard rétrospectif sur les points forts et les points faibles du projet ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu tout au long de sa mise en œuvre et tirer les leçons nécessaires pour plus d'efficacité dans la phase suivante de la mise en œuvre du projet.

2. OBJECTIFS, CHAMP ET ACTEURS INTERESSES PAR L'EVALUATION

2.1. Objectif de l'évaluation

Le but de l'évaluation est de passer en revue la planification initiale, la stratégie de mise en œuvre adoptée, les progrès réalisés vers des résultats tangibles, etc. Il s'agira d'apprécier les performances du projet en termes de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité des actions entreprises. Elle permettra au pays, au BIT et à ses partenaires de tirer les leçons appropriées pour mieux adresser les questions de promotion de l'approche HIMO dans le cadre de la réhabilitation des routes rurales en particulier et des travaux d'infrastructures en général.

De façon spécifique et entre autres, l'évaluation devra apprécier les effets des interventions de l'appui technique du BIT au projet PN2R, à travers :

- *l'analyse des dispositifs institutionnels, techniques et de gestion, les activités réalisées, les résultats atteints, les contraintes rencontrées, les solutions adoptées dans le cadre de l'assistance technique à l'exécution du projet, et faire des propositions d'amélioration et de réajustement des stratégies, équipe de gestion et ressources financières en vue d'atteindre les résultats attendus du projet.*
- *l'analyse des mesures de développement institutionnel et appui directs mises en place pour favoriser l'élargissement de l'application de l'approche et techniques HIMO au sein de la Direction des Routes Rurales et au niveau national spécifiquement dans les travaux infrastructures visant à maximiser les opportunités d'emploi des investissements et la réduction de la pauvreté.*
- *Les actions visant à assurer la durabilité des résultats attendus*

2.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation couvrira la période initialement planifiée pour la fourniture exclusive de l'assistance technique pour mettre en évidence les résultats atteints dans les délais convenus, et va s'étendre jusqu'à la phase d'exécution des travaux, notamment le chantier de démonstration en cours. L'évaluation portera sur toutes les régions du pays couvertes par le projet pour la phase de fourniture exclusive de l'assistance technique et sur les zones concernées par le chantier de démonstration.

Les principales questions d'évaluation prendront en considération les réalisations du projet, les contraintes et difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats, avec une attention particulière sur les aspects suivants :

- Contribution du projet aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT ;
- Contribution du projet à la réalisation de l'Agenda du Travail Décent pour l'Afrique (DWAA) et du Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) des Comores ;
- Contribution du projet à la promotion des principes communs d'action de l'OIT, notamment "Fair globalization, working out of poverty, advancing gender equality, implementing international labour standards, and expanding the influence of social partners, social dialogue and tripartism".

Cette évaluation intermédiaire du projet qui est obligatoire, bien qu'étant une évaluation interne, sera menée par un consultant externe.

Pour mieux réaliser sa mission, le consultant travaillera étroitement avec l'équipe du projet, le spécialiste chargé du suivi technique, le fonctionnaire chargé des évaluations au sein du Bureau les partenaires du projet en particulier le MINTP, MINEPAT et la DRR du MINTP et les Maires des Communes du chantier école, les responsables des PME en formation, les ONG et prestataires de service au projet, les associations des villageois de la zone du chantier. Il doit réaliser les tâches spécifiques suivantes :

- *quantifier et apprécier les progrès dans les réalisations des effets visés à travers les produits proposés;*
- *analyser les facteurs endogènes (ressources humaines, techniques, administratifs et financiers, réglementaires et autres) et comment ils ont affecté la mise en œuvre du projet ;*
- *analyser les facteurs exogènes (politiques, institutionnelles, sociologiques, économiques, etc.) qui ont affecté de façon positive ou négative les effets ;*
- *identifier les différents canaux de transmission ayant contribué à la réalisation des effets;*
- *analyser l'adéquation de la structure des programmes et des produits aux effets escomptés; analyser la pertinence des effets attendus par rapport au contexte ;*
- *apprécier la durabilité des effets escomptés (transferts de compétences, renforcement institutionnel, prise en charge des coûts récurrents, appropriation du changement par les bénéficiaires, etc.) ;*
- *quantifier, dans la mesure du possible, l'impact des effets obtenus en termes de l'appropriation et l'application de l'approche HIMO, de promotion de l'entrepreneuriat privé local, le renforcement des capacités des acteurs locaux, et d'amélioration de la qualité des services des PME et BET ;*
- *analyser la pertinence des indicateurs d'objectifs et d'échéancier (Cadre des résultats stratégiques du projet) et leur adaptation à la mesure des effets attendus ;*
- *analyser le phasage de la mission du BIT avec les autres activités du projet PN2R et en apprécier l'effet de complémentarité sur l'exécution globale du projet.*
- *apprécier les partenariats en termes de qualité et proposer des articulations du PN2R avec les autres programmes financés par le Gouvernement du Cameroun, la France, la Banque Mondiale, l'UE, la Banque Africaine de*

2.3. Principaux acteurs intéressés par l'évaluation

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont : l'équipe de gestion du projet, le Bureau de Pays de l'OIT à Yaoundé et l'Equipe d'Appui Technique au travail décent de l'OIT à Yaoundé (EAT), le MINTP (DRR), le MINEPAT, le MINEFOP, les mandants et les partenaires dans les différentes régions couvertes par le projet, les unités techniques du Bureau Régional pour l'Afrique et du Siège de l'OIT, notamment EMP/INVEST, ACTRAV (département des activités pour les travailleurs), ACTEMP (département des activités pour les employeurs), PARDEV, EVAL, etc.

3. CRITERES ET QUESTIONS DE L'EVALUATION

L'évaluation devra adresser l'ensemble des critères adoptés par l'OIT en la matière. Les questions-clé ci après sont destinées à guider l'évaluateur dans la collecte et l'analyse des informations, des conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques. En concertation avec le responsable de l'évaluation, l'évaluateur pourra modifier ou supprimer certaines questions qui ne seraient pas assez pertinentes dans le cadre du projet PN2R. Toute autre information ou question que l'évaluateur pourrait souhaiter inclure devra être discutée avec le responsable de l'évaluation.

3.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités définies dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) ? Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet étaient appropriées à la politique de promotion de l'emploi, aux besoins des communautés concernées ? Les produits du PN2R répondent-ils effectivement aux besoins des populations cibles ?
- A quel point le PN2R a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets du BIT dans le pays ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'atteinte des résultats du PPTD, de l'UNDAF, du Programme et Budget de l'OIT et de l'Agenda du travail décent pour l'Afrique ?

3.2. Validité de la conception du projet

- Le PN2R était-il logique et cohérent dans sa conception ?
- Ya-t-il réellement une relation causale entre les produits et activités avec les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement visés par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Les résultats du projet ont-ils été alignés aux priorités du BIT ? Ont-ils été adaptés à l'environnement changeant ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi ?
- Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ?

3.3. Performances et efficacité du projet

- La quantité et la qualité des produits réalisées jusqu'ici sont-elles satisfaisantes ? Ces produits sont-ils effectivement consommés par les bénéficiaires ? Les bénéficiaires profitent-ils équitablement aux hommes et aux femmes ?
- Quel est le niveau de progrès vers l'atteinte des résultats du PN2R ? L'avancement du projet par rapports aux résultats attendus est-il satisfaisant ?
- Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès ou d'échec au vu des interventions du projet ?
- Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Y a-t-il des résultats positifs ou négatifs inattendus du projet ?
- Les hypothèses sous-jacentes à la logique interne du projet ont-elles été vérifiées ?
- Quelles sont les opportunités et risques émergents dans le cadre du PN2R ?
- Dans quelle mesure et à quel point le projet peut atteindre les objectifs fixés et toucher de façon effective les groupes cibles et produire des effets/impacts visibles à son achèvement ?

3.4. Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, informations, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique et rationnelle de façon à assurer l'atteinte des résultats ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats avec moins de ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ? La qualité et la quantité des produits réalisés par le PN2R à ce jour sont-elles conformes aux ressources mobilisées/consommées ? les dépenses encourues sont-elles justifiées vis-à-vis des résultats et produits obtenus ? Les tendances en termes de dépenses sont-elles acceptables ?
- Les fonds et les activités ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes ?
- Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des cibles des indicateurs de performance du projet ?
- Existe-t-il un système de collecte systématique de données pour le suivi et l'autoévaluation du projet et comment fonctionne-t-il ? Les informations pertinentes sont-elles collectées systématiquement ? Les données sur le genre sont-elles considérées ?

3.5. Efficacité de l'organisation managériale du projet

- L'équipe du projet et le dispositif de gestion mis en place disposent-ils des compétences suffisantes et de moyens appropriés pour conduire ce projet à bon terme ? L'équipe du projet a-t-elle les capacités et une stratégie claire pour bien opérationnaliser ce projet ? La gouvernance du projet est-elle bonne ? Le projet reçoit-il le soutien politique, administratif et technique suffisants de la part des partenaires nationaux ? Y-a-t-il une bonne communication au sein de l'équipe du projet et entre l'équipe du projet et les différentes unités et services du BIT ?
- Les services compétents du BIT à Yaoundé (Bureau de Pays et Equipe d'appui technique au Travail Décent), à Addis Abeba (Bureau Régional pour l'Afrique), à Genève (Siège) ont-ils assuré un backstopping adéquat pour une meilleure gestion du PN2R sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par tous ceux qui sont impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et avec d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

3.6. Impact et durabilité du projet

- Observe-t-on des tendances aux changements dans les attitudes, les capacités, les institutions, les conditions de vie, etc. qui peuvent être attribués aux interventions du projet ?
- A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?
- Les activités entreprises jusqu'ici dans le cadre du PN2R sont-elles viables ?
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles tendance à être suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au delà de la période de mise en œuvre du projet ?
- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ? Quelle est la probabilité que les résultats du projet soient durables et puissent être maintenus ou reproduits par les bénéficiaires directs après la fin de l'assistance technique ?
- La politique actuelle de financement d'un projet de type PN2R est-elle adéquate pour une promotion effective des emplois durables par l'approche HIMO ?

3.7. Leçons apprises

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues à l'état actuel de l'exécution du projet PN2R pour pouvoir être appliquées dans la suite et dans des futurs projets similaires ?
- Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans la conception et la mise en œuvre des futurs projets similaires ?
- Est-ce que l'approche actuelle du projet peut être répliquée ailleurs ?
- Y-a-t-il ou y-aurait-il un chemin plus effectif pour adresser les problèmes, arriver aux résultats et atteindre les objectifs immédiats du projet ?

4. RESULTATS ATTENDUS DE L'EVALUATION

Au terme de son mandat, le consultant rendra disponibles :

- a) Un rapport consolidé écrit répondant aux différentes questions indiquées supra, notamment, la pertinence du projet et les performances en termes d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact, les leçons apprises, les recommandations pertinentes pour la suite du PN2R et les expériences ultérieures, etc. Ce rapport comportera entre autres un résumé exécutif concis et réalisé suivant le canevas standard du BIT en matière d'évaluations interne et expliquant la méthodologie utilisée et ses limites, les résultats, les recommandations et les leçons apprises à l'issue de l'évaluation. Les annexes seront composées des TDR, de la liste des personnes rencontrées, des tableaux de données complémentaires, des questionnaires utilisés, etc. ;
- b) Des outils de restitutions (présentation PowerPoint) des principales conclusions et leçons tirées de l'évaluation qui seront présentés à un atelier de partage d'informations et d'échanges d'expériences en matière de promotion de l'emploi par l'approche HIMO.

Le rapport final d'évaluation qui ne dépassera pas 20-25 pages hors annexes devra suivre le canevas suivant :

Page de couverture reprenant les données clés du projet (titre du projet, code du projet, donateur, date de début et date de fin, budget, domaine technique du projet, unité de gestion au BIT, couverture géographique) ; et les caractéristiques de l'évaluation (type d'évaluation, unité de gestion au BIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, noms des évaluateurs, date de soumission du rapport d'évaluation).

- I. *Résumé exécutif (comportant les principaux constats, conclusions et recommandations)*
- II. *Contexte, bref aperçu du projet et sa logique d'intervention (objectifs, résultats et progrès accomplis dans la mise en œuvre)*
- III. *Objet, champ et destinataires de l'évaluation (type, objet, étendue, clients et orientation analytique)*
- IV. *Méthodologie (description de la méthodologie, ses limites, les problèmes rencontrés dans son suivi, les sources d'information)*
- V. *Résultats de l'évaluation (le contenu de cette section doit être organisé suivant les questions posées dans les TDR)*
- VI. *Conclusions (principaux messages)*

- VII. *Recommandations (12 au maximum ; principaux messages, propositions d'amélioration claires, précises, concises et faisables, préciser les destinataires des recommandations, qui fait quoi)*
- VIII. *Orientations futures : Elaboration d'un plan de travail ajusté du projet, indiquant les responsabilités de chaque partie*
- IX. *Annexes :*
- Calendrier, outils de travail et personnes interviewées
 - Liste des documents du projet examinés
 - Autres documents consultés
 - TDR
 - Matrices diverses (Résultats, état de mise en œuvre du projet, etc.)
 - Résumé de l'évaluation (à fournir dans un document annexe suivant la maquette et le canevas fournis par le BIT)

Le projet de rapport fera objet d'approbation du BIT avant la remise du rapport définitif.

5. METHODOLOGIE D'INTERVENTION

La méthodologie combinera les approches quantitatives et qualitatives. L'évaluateur collectera des informations sur la base d'une revue documentaire à partir des documents qui lui seront fournis et les confrontera aux données primaires qu'il obtiendra de différentes sources lors des visites sur terrain et lors des interviews. Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur comparera, validera et fera des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires) et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews).

Revue documentaire :

En prélude aux descentes sur le terrain, l'évaluateur fera la revue des documents suivants :

- Documents du projet ;
- Tous les rapports d'avancement et de réunion du projet ;
- Base de données, rapports périodiques, rapports de missions sur terrain ;
- Programme et Budget du BIT 2010-2011 et 2012-2013 ;
- Programmes Pays pour le Travail Décemment (PPTD) du Cameroun ;
- Toute autre publication clé ou étude produite dans le cadre du projet.

Interviews individuels avec le staff du BIT et interviews sur le terrain ou par téléphone :

L'évaluation nécessite l'analyse des données collectées auprès des différents acteurs du projet. Ainsi, le Consultant effectuera des contacts auprès des partenaires suivants :

- *Le Ministère des Travaux Publics (MINTP)*
- *La Direction des Routes Rurales du MINTP*
- *La cellule HIMO du Ministère de l'Economie, De la Planification et de l'Administration du Territoire (MINEPAT)*
- *Le point focal HIMO du Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain (MINHDU)*
- *Le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale (MINTSS)*
- *Le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEPROF)*
- *Les administrations, les bureaux d'études techniques et les entreprises qui ont été formés dans le cadre de ce projet,*
- *Le Centre des métiers d'Akonolinga*
- *Les ONG qui ont participé aux actions de sensibilisation*
- *Les représentants des employeurs et des travailleurs*

Sur la base des données à collecter auprès de ces partenaires, des documents consultés au Bureau de l'OIT à Yaoundé et des visites de terrain, il proposera une méthode d'évaluation portant sur la mesure des effets et de la portée des activités et des produits.

6. Durée et calendrier de la mission

La mission du Consultant se déroulera suivant le calendrier provisoire ci-après :

<i>Prestations</i>	<i>Délai (jour)</i>	<i>Lieu</i>
<i>Consultation des documents (PRODOC, Lettres d'accord, rapports, contrats de service, contrats de collaboration extérieure, contrats d'assurance, contrats d'acquisition, bons de commandes, mémos, minutes, TDR, budget, état des dépenses, etc.)</i>	<i>1½</i>	<i>BIT et locaux du projet</i>
<i>Séance de travail avec la Direction</i>	<i>½</i>	<i>BIT</i>
<i>Séance de travail avec le spécialiste HIMO</i>	<i>½</i>	<i>BIT</i>
<i>Séance de travail avec les autres spécialistes et</i>	<i>1</i>	<i>BIT</i>

<i>CNP des autres projets</i>		
<i>Séance de travail avec le CNP et l'équipe du projet</i>	2	<i>BIT et locaux du projet</i>
<i>Séances de travail avec les Ministères, organisation des employeurs et travailleurs et certains membres du comité de suivi et de concertation.</i>	1	<i>Yaoundé</i>
<i>Séances de travail avec la DRR</i>	½	<i>DRR Yaoundé</i>
<i>Séance de travail avec les représentants de la Commune du chantier école, le chef du /des villages et les leaders des associations villageoises</i>	1	<i>Mairie</i>
<i>Séance de travail avec les PME et ONG,</i>	1	<i>Locaux du projet</i>
<i>Visite des chantiers</i>	½	<i>Makomo</i>
<i>Visite des métiers d'Akonolinga</i>	½	<i>Akonolinga</i>
<i>Séances de travail avec les bailleurs de fonds (PNUD, BAD, France, Banque Mondiale, UE, GTZ)</i>	1½	<i>Yaoundé</i>
<i>Elaboration rapport provisoire</i>	2	<i>Yaoundé</i>
<i>Débriefing avec le BIT et présentation du rapport provisoire</i>	½	<i>Yaoundé</i>
<i>Elaboration rapport définitif</i>	2½	

Le Consultant remettra son rapport provisoire à la fin de sa mission à Yaoundé. La durée de mission à Yaoundé est de 12 jours ouvrables. Le rapport définitif sera remis au plus tard une semaine après l'avis du BIT. Ainsi la mission aura une durée totale de 14 jours ouvrables.

7. Profil du consultant

L'expérience du Consultant International doit comprendre :

- ✓ .
- ✓ *Au moins 10 années d'expériences dans la conception, la gestion et l'évaluation de projets de développement et d'infrastructures communautaires en technique HIMO. Avoir des compétences en matière d'analyse des effets et impacts résultant des actions du développement local.*
- ✓ *Une vaste expérience des évaluations dans le système des Nations Unies et du BIT en particulier, ou un autre cadre international, en tant que chef d'équipe.*
- ✓ *Une bonne connaissance opérationnelle des acteurs institutionnels du projet, et une expérience concrète des problématiques de la lutte contre la pauvreté.*
- ✓ *Une expérience régionale pertinente, de préférence, avoir déjà travaillé dans la sous-région.*
- ✓ *L'expérience dans le domaine des questions liées à l'emploi et la formation professionnelle notamment des méthodes intensives en emploi.*
- ✓ *Une très bonne connaissance du français et de l'anglais.*

8. Gestion de l'évaluation

Le consultant international adressera le rapport d'évaluation au gestionnaire de l'évaluation (M. NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand, njike@ilo.org) et devra discuter avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. L'évaluation se fera avec tous les appuis requis du projet et du Bureau de l'OIT à Yaoundé. L'équipe de projet appuiera le consultant pendant toute la durée de l'évaluation et s'assurera entre autres que la documentation relative au projet est mise à jour et facilement accessible.

Annexe 2 Calendrier de la mission

Date	Activités de la mission
14/10/2012	Voyage Paris- Douala
15/10/2012	Voyage Douala – Yaounde Briefing auprès de l’OIT – Travail avec le CNP du projet
16/10/2012	Consultation des documents du projet Travail avec le Responsable du Suivi Evaluation à l’EAT Yaoundé Travail avec l’expert Travaux – Entretiens avec les CNP des projets OIT/SIDA et Pro 169
17/10/2012	Consultation des documents du Gouvernement Travail avec le CNP et l’expert Travaux - Réunion avec le SG de l’ONG AIDE Consultations études réalisées
18/10/2012	Travail avec le CNP et l’expert Travaux Etude finances du projet – Canevas plan de travail projet
19/10/2012	Visite commune de Mbankomo – visite chantier école Travail avec l’expert Travaux Consultation des documents de l’OIT
20/10/2012	Analyse documents du chantier école – Analyse budgets du projet Travail avec l’expert renforcement des compétences
21/10/2012	Analyse – synthèse des informations recueillies Tableau récapitulatif de l’avancement du projet Lecture documents projet
22/10/2012	Visite du centre de métiers TP d’Akonolinga Visite route rurale Melan- Soumbo Séance de travail avec les experts du projet
23/10/12	Séance de travail avec les experts du projet Réunion avec les PME en stage
24/10/12	Réunion avec directeurs adjoints (2) de la direction des routes rurales Réunion avec le coordinateur de la cellule HIMO (MINEPAT) Réunion avec chef de division de l’environnement social urbain (MINHDU)
25/10/12	Séance de travail avec le CNP du projet PN2R Plan de travail annuel 2013 du projet PN2R
26/10/12	Séance de travail avec le CNP du projet PN2R Plan de travail annuel 2013 du projet PN2R
27/10/12	Plan de travail annuel 2013 du projet PN2R
28/10/12	Elaboration du rapport d’évaluation
29/10/12	Séance de travail avec le CNP et les experts du projet Réunion avec le responsable du programme APERP Rédaction du rapport provisoire
30/10/12	Rédaction du rapport provisoire
31/10/12	Restitution de l’évaluation Déplacement Yaounde- Douala Voyage Douala -Paris

Annexe 3 Liste des personnes rencontrées

Institution	Nom	Fonction
Ministère des Travaux Publics (MINTP) Direction des routes rurales	Parfait MBOLE Gérard BEDOUNG Frida Léonie BEYIB MBASSA Marie Christiane C NYETIB Houli ALKESSAM A Ronald MBGATOU BATIOKET	S/Directeur réseau Sud (intérim direction) S/Directeur réseau Nord Ingénieur affecté sur projet Ingénieur affecté sur projet Ingénieur affecté sur projet Ingénieur affecté sur projet
Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT)	Medard KOUATCHO	Coordinateur de la cellule HIMO
Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain (MINHDU)	Louissette MABION Pie Marie BELIBI	Chef de division (environnement social urbain) Chef de service
OIT – bureau sous régional pour l'Afrique Centrale	Dayina MAYENGA Thomas DA VERA CRUZ Juliette FARAH Paul NINGINI Gilles NJIKE B GUIGUET	Directrice du bureau Spécialiste HIMO Point focal VIH/SIDA Chargé des programmes Responsable suivi/évaluation Responsable Normes
OIT - projets	Serge BOUOPDA José KEMMEGNE Rodrigue R ZUCHUOL	CNP Projet Pro 169 (et PAMODEC CNP Projet VIH/SIDA Responsable APERP
Projet PN2R	Hippolyte ETENDE NKODO Simon Bernard TOUM GOUET	CNP Expert Travaux Expert renforcement compétences et équipement
Commune de Mbankomo	Ousna Jacques KOINON Jacques A ALANGANA Joseph O ATEBA Bengono BELIBI	Maire S/p maire Secrétaire Général 2 ^{ème} adjoint
Centre des Métiers des Travaux Publics (CMTP)	Abeng BIAL Xavier OMENGA NLEND WENGUELA	Directeur du CMTP Technicien supérieur (GC) Chef bureau formations Technicien supérieur (GC)
Prestataires	Roger KUETE Hélène TIOMA Hansy C AMANATI Emmanuel ZOUPE J Firmin NDZANA A B KAMENI	Directeur PME TBS Directrice PME KAMCHEU Directrice Ets CITADELLE Directeur Ets ECAPRES Directeur Ets NIFELEC Directeur technique SATEC Sarl
Collaborateurs extérieurs ONG AIDE	Gustave A Michel BEKONO	Secrétaire Général
Stagiaires Conducteurs Travaux	M NGUEFACK NGUEGUIM Tell Guillaume FOKO Faustin TCHINDA Happi HENIZI Pierre NGA Moïse ERERE Bertrand ANANGA MOGO Arnaud ONDOA AMBASSA Norbert NKODO MANGOG MANGOG Rolande LEBA	PME KAMCHEU PME CAMTACO PME SATEC PME GROUPE 2H PME TBS PME PYRAMIDE CONCEPT PME TBS PME LA CITADELLE PME PEM CORPORATION PME ECAPRES PME YOSS M

PROGRAMME NATIONAL DE REHABILITATION ET D'ENTRETIEN DES ROUTES RURALES AU CAMEROUN (PN2R)
ETAT D'AVANCEMENT DES ACTIVITES (30/09/2012)

Objectif immédiat : Les institutions, administrations nationales et locales ont amélioré leurs compétences pour mieux planifier, programmer, mettre en œuvre et contrôler les programmes de réhabilitation et d'entretien des routes rurales selon l'approche HIMO			
Produit	Activité	Avancement	sous activités restantes
Un calendrier de formation régulier est disponible pour les institutions et administrations nationales et locales	Sous produit : Un département de formation HIMO est en place au CMTP d'Ankolonga		
	* Evaluer les capacités du CMTP à servir de centre de référence pour les formations HIMO	Audit du CMTP réalisé avec atelier de restitution (mai-juin 2010)	Adaptation des statuts du CMTP
	* Améliorer les capacités d'accueil du CMTP	Pas de réalisation (dernière phase prévue en 06/12)	Etudier avec la DRR les possibilités
	* Mettre en place les moyens fonctionnels du CMTP pour les formations HIMO	Contacts en cours pour la définition des moyens	Etudier avec la DRR les possibilités
	Sous produit : Un catalogue annuel de programme de formations HIMO est publié		
* Définir les contenus des modules de cours et des formations HIMO	100 modules ont été préparés (PME, BE, communes, administrations, CER) (décembre 2011)	Validation par le CIF de l'OIT (Turin)	
* Former un réseau de formateurs sur les approches HIMO	17 formateurs ont été formés sur les approches HIMO et ont travaillé sur les modules (juillet à décembre 2011)	Mise au format des cours du CIF	
Les cadres de la DRR et des délégations régionales du MINTP sont formés aux techniques de programmation, de gestion et de contrôle des marchés de travaux HIMO	Sous produit : Une douzaine d'ingénieurs de la DRR et des services déconcentrés du MINTP formés		
	* Identifier les besoins en formation	les besoins au niveau national étaient déjà connus	Etudier les besoins au niveau régional
	* Elaborer le plan et les programmes de formation	Contenu et modules prêts (voir plus haut)	Planifier un programme complet (voir la possibilité d'intervention au CMTP)
	* Organiser des cycles de formation (courte durée)	Pas de réalisation, y compris pour les 4 ingénieurs affectés au projet	
	* Identifier candidats pour des formations sur les investissements HIMO au CIF (Turin) et réaliser les stages		
Sous produit: un programme triennal de réhabilitation/entretien des routes rurales établi par la DRR avec l'appui du B IT			
* Réaliser des études préalables	400 km de routes étudiées dans 2 régions (Nord Ouest et Ouest; sur l'année 2010); puis étude sur 56 km pour les chantiers de démonstration dans la région Centre (mars- avril 2011)		
* Elaborer une méthodologie d'identification et de	la méthodologie est prête (analyse multi- critères,		

	programmation	priorisation, études techniques et socio- économiques)	
	* Elaborer les TdR pour les différentes études entrant dans la méthodologie	Les termes de référence des études sus- citées ont été préparés en mai-juillet 2009	Elaboration d'un document synthétique sur la méthodologie et les études pour approbation DRR
	* Organiser une formation sur le processus de programmation	Pas de réalisation (prévue en juillet 2009)	Préparer et exécuter un atelier après approbation document par la DRR
Sous produit : Elaboration de DAO simplifiés et incluant l'utilisation de l'approche HIMO et la stratégie de l'OIT sur l'emploi décent			
	* Relever les contraintes dans les DAO utilisés pour l'utilisation de l'approche HIMO et pour le développement des entreprises	Etude réalisée par le PN2R (avril à septembre 2009), conjointement avec le projet APERP	En attente approbation Procurment OIT
	* Rédiger un DAO spécifique HIMO	Activité réalisée (DAO type DRR pour la pérenisation et DAO type BIT pour l'exécution au sein du PN2R)	
	* Organiser un atelier de validation du DAO type HIMO	Atelier réalisé avec la présence de la DRR, de l'ARMP et de l'observatoire de la cellule des marchés (nov 2009) pour le DAO type DRR.	Exercice à refaire après approbation par Procurment, avec un accord écrit des participants
Sous produit : développement d'un système de gestion des routes rurales			
	* Développer une base de données géo- référencée sur les intervention du PN2R	Une application informatique a été mise en place (utilisation GPS pour la collecte de données sur les routes et saisie/analyse par l'application (avril 2011)	A appliquer sur le linéaire des chantiers de démonstration
	* Définir les moyens pour l'extension de l'application au réseau rural prioritaire	Pas de réalisation (prévue en juillet 2009)	
	* Réaliser une étude sur la productivité des entreprises et des ouvriers HIMO	Pas de réalisation (il faut lancer les chantiers de démonstration)	
Des expériences nationales HIMO documentées, partagées et diffusées	Sous Produit : Système opérationnel d'évaluation des performances du projet		
	* Définir les outils de collecte des données sur l'impact du projet	Activité en cours sur le chantier école	A compléter avec les études socio-économiques, à analyser pour définir une méthode et des outils
	* Former l'Administration et les BE sur les outils de collecte des données	Pas de réalisation (prévue au 4eme trimestre 2012)	
	* Collecter et analyser les données sur les réalisations du projet	Activités en cours sur le chantier école	A continuer lorsque les chantiers de démonstration seront en cours
	* Réaliser des études socio- économiques de référence et d'impact direct	Activité en cours de lancement sur le chantie école	A continuer lorsque les chantiers de démonstration seront en cours

	* Mener des études comparatives HIMO/HIEQ	Pas de réalisation (après derniers travaux, nov 13)	
Sous produit : Capitalisation et diffusion des expériences nationales			
	* Elaborer document de capitalisation de l'expérience du projet	Pas de réalisation (fin prévue en juillet 12)	Définir les éléments de capitalisation
	* Organiser des ateliers de restitution	Pas de réalisation (prévu en juillet 12)	Définir les éléments à insérer sur le site
	* Créer et tenir à jour un site WEB du projet sur le site du BIT	Site ouvert sur le site du BIT mais en cours de normalisation à Genève OIT	
	* Organiser des sessions de sensibilisation et de formation sur les approches HIMO	1 journée en mai 2010(PME) et au cours atelier de validation zones d'intervention (mai 2009)	
	* Organiser des voyages d'études et des échanges avec d'autres projets (Cameroun et ailleurs)	Activité réalisée pour cadres DRR et du projet Séminaire régional en Ouganda (2009; 5 cadres) Séminaire régional au Ghana (2011; 5 cadres) Formations CIF (Turin) : 11 cadres, de 2009 à 2012 Investissements à fort coefficient d'emplois	
Objectif immédiat : Les PME et Bureaux d'études locaux maîtrisent l'approche et les techniques HIMO et réalisent les marchés de travaux et services à la satisfaction des clients (maîtres d'ouvrages)			
Produit	Activité	Avancement	sous activités restantes
Trente PME et cinq BE formés et outillés aux techniques HIMO	Sous produit: Mise en place d'un fonds d'équipement autonome et renouvelable pour les PME		
	* Réaliser une étude de faisabilité sur la mise en place du fond d'équipement des PME HIMO	Etude réalisée (nov 2009)	Etude à actualiser
	* Réaliser une étude de marché d'équipement des entreprises nationales HIMO	Etude réalisée (avril 2010)	Etude à compléter (cadre juridique structure)
	* Organiser un atelier de restitution des études	Atelier réalisé, avec une remise des études à la DRR (juillet 2010)	
	* Préparer le manuel de gestion du fond et les le fonctionnement du comité de gestion	Pas de réalisation (fin prévue en octobre 2012)	Finaliser les enregistrements afin que le matériel soit disponible
	* Mettre en place le comité de gestion du fond	Pas de réalisation (fin prévue en octobre 2012)	
	* Acquérir un lot d'équipements à l'usage des chantiers de démonstration	Deux lots types (selon étude) ont été acquis avec un lot complémentaire (compacteur, déroctage et logistique); livraisons partielles de mai à juillet 12	
Sous produit : Elaboration d'un catalogue d'équipements légers et outils adaptés aux travaux HIMO			
	* Tester le comportement du matériel acquis	Activité en cours partiellement sur le chantier école	Définir les moyens et procédures pour

sur les chantiers de démonstration		l'utilisation du matériel sur les chantiers de démonstration
* Comparer le matériel acquis avec celui disponible sur le marché national	Pas de réalisation (fin prévue en octobre 2012), mais plus nécessaire car matériel disponible identique	Voir actualisation de l'étude de marché
* Confectionner un catalogue guide pour l'achat ou la location de matériel par les PME	Pas de réalisation (fin prévue en octobre 2012)	
* Réaliser une étude de définition des spécifications techniques du matériel et élaborer un DAO pour l'achat	Activité réalisée dans le cadre de l'achat du matériel pour les chantiers de démonstration (06 à 09/10)	
* Former des conducteurs et mécaniciens pour l'utilisation du matériel type HIMO	Formation 4 conducteurs compacteurs	Elaborer un contrat de service avec le CMTP (expérience certaine)
Sous produit : Préparer des offres continues de formation pour les entreprises et les bureaux d'études		
* Organiser des réunions d'informations des acteurs sur les approches HIMO et le projet	Journée d'informations (mai 10, Yaounde) et appel à présélection en mars 2012 pour les PME actuellement en formation	
* Organiser des sessions annuelles de formation (Administration, entreprises et BET)	Formation en cours pour les PME, et faites pour l'Administration, mais pas de programme annuel	
* Organiser des chantiers écoles, support des des formations théoriques	Premier chantier école en cours (16/07 au 20/09/12)	
* Organiser un encadrement des PME sur les chantiers de démonstration	Pas de réalisation (l'activité aurait du débutée en juillet 11; prévue lors des travaux PME)	
Sous produit : Présenter une offre de formation sur l'entreprenariat féminin dans le domaine des travaux routiers		
* Réaliser le diagnostic des besoins en formation des femmes opérant dans le secteur des TP	Pas de réalisation (prévue avant septembre 2011)	
* Organiser un séminaire de renforcement de capacités des femmes chefs d'entreprises dans le secteur des TP	Pas de réalisation (prévue avant septembre 2011)	
Sous produit : Un linéaire important de routes rurales réhabilitées ou construites		
* Réalisation des études socio- économiques	En cours pour le chantier école	
* Elaboration études techniques et projets	Fait pour 9 lots (linéaire de 45 km)	
* Calculs prix unitaires et prix référence	Fait pour 9 lots (3 sont retenus; linéaire de 9,6 km)	
* Présélection des PME	Fait lors avis à candidature (13 PME en formation)	

	<ul style="list-style-type: none"> * Réalisation des chantiers de démonstration * Certification des PME * Confection des DAO * Lancement des appels d'offres restreints * Adjudications des marchés de travaux * Contrôle et supervision des travaux * Réception des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de réalisation (hormis chantier école; 2,2 km) Pas de réalisation (attente fin de formation) Pas de réalisation (attente OK Procurment) Pas de réalisation (1^{ère} phase prévue de 09 à 12/11) Pas de réalisation (1^{ère} phase prévue en 12/11) Pas de réalisation (1^{ère} phase prévue de 01 à 05/12) Pas de réalisation (1^{ère} phase prévue en mai 12) 	
Objectif immédiat : les programmes HIMO renforcent le développement économique et local et la promotion du travail décent			
Produit	Activité	Avancement	sous activités restantes
Un système durable d'entretien des routes, post réhabilitation, est mis en place impliquant les communes et les communautés	Sous produit : Elaboration d'un guide méthodologique et technique d'entretien routier pour les communes et les comités d'entretien (CER)		
	<ul style="list-style-type: none"> * Collecter les données et les bonnes pratiques en matière d'entretien au niveau national * Rédiger les TdR pour l'élaboration du guide * Lancer un AO pour l'élaboration du guide (consultant ou bureau d'études) * Attribuer le contrat pour l'élaboration du guide * Superviser la réalisation du guide * Valider le produit et publier le guide 	<ul style="list-style-type: none"> Collecte en cours (2 manuels sur l'entretien; DRR et ONG Helvetas) Pas de réalisation (finalisation prévue en juillet 11) Pas de réalisation (finalisation prévue en juillet 11) Pas de réalisation (finalisation prévue en juillet 11) Pas de réalisation (finalisation prévue en juillet 11) Pas de réalisation (finalisation prévue en juillet 11) 	Etudier et adapter les manuels
	Sous produit : Exécuter un programme de formation pour les maires et secrétaires généraux des mairies partenaires		
	<ul style="list-style-type: none"> * Identifier les besoins en renforcement de compétences pour la prise en charge de l'entretien des routes rurales * Organiser des sessions de formation * Sensibiliser les communes sur les questions de genre (à intégrer dans leur développement) 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de réalisation (1 seule commune concernée) Pas de réalisation (1^{ère} phase prévue de 06 à 10/11) Pas de réalisation (1^{ère} phase prévue de 06 à 10/11) 	
	Sous produit : Exécuter un programme d'appui aux comités d'entretien des routes en vue de la prise en charge de l'entretien		
	<ul style="list-style-type: none"> * Sensibiliser les populations en vue de constituer ou redynamiser les CER * Former les CER constitués sur la gestion d'une association * Former des chefs d'équipes et cantonniers pour l'exécution de l'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de réalisation (contrat en cours de signature avec un prestataire) Pas de réalisation (1^{ère} phase prévue en 07 et 08/11) Pas de réalisation mais des membres du CER seront nommés parmi la population ayant travaillé 	

	* Appuyer les activités de promotion du travail décent dans les travaux HIMO	sur le chantier école Mise en place des éléments du travail décent sur le chantier école	
	Sous produit : Développement d'activités génératrices de revenus		
Mener des activités d'appui au développement économique local et à la promotion du travail décent	* Sensibiliser les populations en vue du réinvestissement des revenus générés par les chantiers dans des activités durables	Pas de réalisation (1 ^{ère} phase prévue de juillet 2011 à avril 2012)	
	* Former et accompagner les populations pour la mise en place d'associations, d'activités génératrices de revenus et la gestion des revenus perçus sur les chantiers HIMO	Pas de réalisation (1 ^{ère} phase prévue de juillet 2011 à avril 2012)	
	* Elaborer un manuel de sensibilisation/lutte contre le VIH/SIDA	Pas de réalisation (il faut utiliser les manuels existants sur le projet OIT/SIDA Partenariat en cours avec l'OIT/SIDA)	
	* Former les partenaires de la DRR sur l'intégration de la lutte contre le VIH/SIDA sur les chantiers HIMO	Pas de réalisation (finalisation en juillet 12)	
	* Intégrer un module sur le VIH/SIDA dans les formations du CMTP	Pas de réalisation (1 ^{ère} phase prévue de juin 2011 à avril 2012)	
	* Former les partenaires du projet (PME, BE, communes, CER) à la prévention contre le VIH/SIDA	Pas de réalisation (1 ^{ère} phase prévue de juillet à août 2011)	
	* Sensibiliser les ouvriers des chantiers HIMO aux dangers du VIH/SIDA et aux préventions (causeries éducatives)	Pas de réalisation (il faut utiliser les manuels existants sur le projet OIT/SIDA)	
	* Produire et disséminer les outils et matériels éducatifs sur le VIH/SIDA (travailleurs, populations riveraines)		

FICHE SIGNALÉTIQUE DU CHANTIER ECOLE

- Localisation : Carrefour Eloumden II, chefferie EligEssombo (commune de Mbankomo)
- Longueur du tronçon ; 2,2 km
- Type de travaux : réhabilitation sur 0,5 km et ouverture sur 1,7 km
- Données études techniques : délai de 90 jours ; coût de 58 420 635 CFA ; Nbre H-j : 2 466)
- Durée actuelle : 9 semaines du 16/07 au 20/09/12 (fermeture suite à la saison des pluies)
- Avancement au 20/09/12 :
 - Débroussaillage : PK 0, 000 au PK 2, 200 ; Abattage : PK 0,000 au PK 0,550
 - Fossés section rectangulaire : PK 0, 000 au PK 0,550
 - Correction plateforme : PK 0, 000 au PK 0,550
 Remarque : une couche de protection (5 cm de matériau latéritique) a été posée sur la correction plateforme pour protection (PK 0, 000 au PK 0, 300)
- Dépenses directes au 20/09/12 : 18726 030 CFA
- Horaire journalier : de 8h à 16 h
- Salaires : 2 500 CFA/jour pour les journaliers ; en fonction de la production pour les ouvriers à la tâche
- Nombre d'ouvriers : Une centaine par jour (220 personnes ont travaillé sur le chantier depuis son ouverture, dont 26 femmes)
- Nombre de journées de travail : de l'ordre de 3 300
- Matériels/Outillages : Deux compacteurs (projet), un camion benne et un tracto- pelle (location) ; lots d'outillages de mauvaise qualité
- Protection des travailleurs : lots d'équipement de sécurité, assurances accidents, trousse de premiers secours, convention avec le centre régional de santé

- Constats :
 - Le type de travaux est bien choisi : l'ouverture d'une route rurale permet d'appréhender tous les types de travaux HIMO à exécuter ;
 - La qualité des travaux est bonne ;
 - Le rendement est beaucoup trop faible. Si l'on considère que l'avancement actuel représente 20% de l'ensemble des travaux, alors le délai d'exécution sera de onze mois et le coût global de 93 630 250 CFA :
 - Les préliminaires à l'ouverture ont été réduits au maximum : pas de barème des tâches, sensibilisation faible ;
 - L'organisation du chantier est inopérante : étalement des équipes sur 2,2 km, reprise de certains travaux, absence de chefs d'équipes, inorganisation du magasin ;
 - L'encadrement des stagiaires est trop faible : présence non permanente d'un formateur, négociations des tâches par les stagiaires ;
 - Le problème d'indemnisation des riverains n'est pas réglé (de l'ordre de 8 millions CFA) : ceci instaure un climat délétère sur le chantier
- Reprise des travaux

Le projet prévoit une reprise des travaux le 15 novembre 2012. Compte tenu des activités à exécuter avant, il conviendrait plutôt de ré- ouvrir le chantier début décembre 12. Les activités préliminaires à réaliser sont les suivantes :

- Analyse des fiches de suivi (période du 17/07 au 20/09/12) ;

- Reprise du schéma d'aménagement à partir du PK 0, 550 ;
- Recrutement d'un chef de chantier ;
- Paiement des indemnisations ;
- Sensibilisation des populations par l'ONG prestataire ;
- Installation des équipes de l'ONG (médiateur, sécurité et hygiène, étude AGR, constitution CER) ;
- Formation des ingénieurs DRR affectés sur le contrôle des travaux ;
- Partenariat avec l'OIT/SIDA pour l'intervention auprès des populations et ouvriers.

**PROGRAMME NATIONAL DE REHABILITATION ET D'ENTRETIEN DES ROUTES RURALES AU CAMEROUN (PN2R)
PLAN DE TRAVAIL (Novembre 2012 à décembre 2013)**

Objectif immédiat : Les institutions, administrations nationales et locales ont amélioré leurs compétences pour mieux planifier, programmer, mettre en œuvre et contrôler les programmes de réhabilitation et d'entretien des routes rurales selon l'approche HIMO																
Produit : Un calendrier de formation régulier est disponible pour les institutions et administrations nationales et locales																
Activité	Sous activité	Planning														Responsable
		N	D12	J13	F13	M	A13	M	J13	J13	A13	S13	O13	N13	D13	
Sous produit : Un département de formation HIMO est en place au CMTF d'Ankololinga																
CMTF centre référence HIMO	Etudier les possibilités de partenariat avec CMTF	■														Expert en renforcement capacités, équipement
	Etudier modification statuts (avec MINTP, ENSTP)		■													
Capacités accueil CMTF	Organiser formation PME, BE avec chantier école					■	■	■	■	■	■	■				
Moyens fonctionnels CMTF	Documentations modules et formations HIMO				■											
	Financer formation conducteurs/mécaniciens		■													
	Vérifier la pertinence d'affecter un expert	■														
	Vérifier la possibilité de dotation matériel didactique	■														
Sous produit : Un catalogue annuel de programme de formations HIMO est publié																
Contenu formation HIMO	Obtenir aval du CFI (TURIN) sur les modules	■														CNP et Expert en renforcement capacités, équipement
	Rédiger les cours et aides pédagogiques	■	■													
	Définir formation pour chaque type stagiaire	■														
	Formater les modules sur le format BIT		■	■	■											
Former un réseau formateurs	Documenter les formateurs formés et le CMTF				■											
Produit : Les cadres de la DRR et des délégations régionales du MINTP sont formés aux techniques de programmation, de gestion et contrôle des marchés de travaux HIMO																
Sous produit : Une douzaine d'ingénieurs de la DRR et des services déconcentrés du MINTP formés																
Définir les besoins formation	Vérifier besoins des antennes régionales						■									Expert en renforcement capacités, équipement
Programme des formations	Définir formation pour chaque type de cadre						■									
	Formater les modules sur le format BIT							■								
Organiser cycle de formation	Organiser stage pour délégués régionaux									■						
Sous produit : un programme triennal de réhabilitation/entretien des routes rurales établi par DRR avec l'appui du BIT																
Methodologie d'identification et de programmation	Intégrer l'application informatique	■														CNP et Expert
	Elaborer une note sur la méthodologie						■									
TdR pour les différentes	Elaborer un document méthodologie/TDR							■								Travaux

études de la méthodologie	Faire approuver le document par la DRR																		
Formation sur le processus	Préparer et exécuter atelier pour ingénieurs DRR																		CNP
Réaliser des études	Etudier linéaire pour 1ere année du prog triennal																		Expert Tx
Activité	Sous activité	Planning																Responsable	
		N	D12	J13	F13	M	A13	M	J13	J13	A13	S13	O13	N13	D13				
Sous produit : Elaboration de DAO simplifiés et incluant l'approche HIMO et la stratégie de l'OIT sur l'emploi décent																			
DAO spécifique HIMO	Finaliser le document avec Procurment																		CNP et
	Vérifier le nouveau DAO avec ARMP																		
Valider le DAO HIMO	Organiser un atelier de validation pour DRR																		Expert
DAO spécifique HIEQ	Préparer un DAO en incluant les articles sur les NIT																		Travaux
	et les recommandations de Procurment																		
Sous produit : Développement d'un système de gestion des routes rurales																			
Base de données géoréférencée	A appliquer sur linéaire des chantiers démonstrations																		CNP et
Moyens pour l'extension de l'application au réseau rural	Réaliser une étude																		
Etude sur productivités des PME et des ouvriers HIMO	Analyse fiches de suivi travaux en cours (CE)																		Travaux
	Elaborer une méthodologie																		
	A réaliser sur les chantiers de démonstration																		
Sous produit : Système opérationnel d'évaluation des performances du projet																			
Outils de collecte des données sur l'impact du projet	Définir une méthode et des outils																		CNP
	Elaborer une note sur la méthode																		
Administration et BE formés sur les outils de collecte	A réaliser pour l'Administration																		et
	A réaliser pour les BE, au cours de leur formation																		
Collecte/analyse des données sur les chantiers du projet	A poursuivre																		Expert
Etudes socio- économiques de référence et d'impact	A réaliser sur le chantier école (référence)																		Travaux
	A réaliser en amont des chantiers PME (référence)																		
	Préparer TdR sur étude d'impact																		
	A réaliser sur tous les chantiers (PME, populations)																		
Etude comparative HIMO/HIEQ	A faire après collecte des données sur les chantiers de démonstration (lots HIMO et un lot HIEQ)																		

Sous produit : Capitalisation et diffusion des expériences nationales																			
Document de capitalisation de l'expérience du projet	Contenu à définir; à débiter dès résultats du chantier école (fin avec les chantiers PME)																		CNP
Diffusion du document	Organiser des ateliers avec tous les partenaires																		Expert en renforcement capacités, équipement
Site WEB du projet sur site BIT	Contact avec le service de l'OIT (Genève) qui normalise les sites; actualisation trimestrielle du site																		
Sensibilisation/formation sur les approches HIMO	Elaborer un document type, y compris présentation																		
	Organiser des ateliers nationaux et régionaux pour l'ensemble des partenaires du projet																		
Objectif immédiat : Les PME et bureaux d'études locaux maîtrisent l'approche et les techniques HIMO et réalisent les marchés de travaux et de services à la satisfaction des maîtres d'ouvrages																			
Produit : Au moins trente (30) PME et cinq (5) BET formés et outillés aux techniques HIMO																			
Activité	Sous activité	Planning														Responsable			
		N	D12	J13	F13	M	A13	M	J13	J13	A13	S13	O13	N13	D13				
Sous produit : Un fond autonome et renouvelable d'équipement des PME est mis en place																			
Marché d'équipement des PME	Etude à actualiser (vérifier la disponibilité actuelle du matériel léger pour l'approche HIMO)																		CNP
Mise en place fond équipement	Etude à compléter (structure, cadre juridique, procédures)																		
Diffusion des résultats	Organiser un atelier de validation pour DRR et PME																		
Manuel de gestion et comité de gestion	Etude à réaliser sur le fonctionnement de la structure																		
Mise en place comité de gestion	Activité à mener en fonction de l'évolution des programmes HIMO au sein de la DRR																		
Lots équipements pour les chantiers de démonstration	Immatriculer au plus vite les matériels																		
	Etudier les possibilités d'utilisation (partenariat avec le CMTP et location aux PME adjudicataires)																		
	Définir les modalités de location des matériels aux entreprises adjudicataires																		

Sous produit : Elaboration d'un catalogue d'équipements légers et outils adaptés aux travaux HIMO																
Tester le comportement du matériel sur le chantier école	En cours (compacteurs); à élargir à l'ensemble des équipements															Expert Travaux
Catalogue guide d'équipement pour les PME	Elaborer un catalogue à l'intention des PME et des fournisseurs de matériels															Expert renforcement
Etude spécifications techniques et élaboration DAO d'achat	Elaborer le DAO en fonction de l'étude technique faite en juin-septembre 2010															capacités, équipement
Formation conducteurs/ mécaniciens d'entretien	Définir les contenus de formation avec CMTP sur la base des équipements légers acquis.															Expert en renforcement capacités, équipement
	Programmer des formations avec le CMTP (contrat de service sous couvert de l'ENSTP).															
	Exécuter les formations sur le chantier école actuel (une brigade complète doit être présente).															
Activité	Sous activité	Planning													Responsable	
		N	D12	J13	F13	M	A13	M	J13	J13	A13	S13	O13	N13	D13	
Sous produit : Préparer des offres continues de formations pour les entreprises et bureaux d'études																
Organiser des réunions d'informations sur HIMO	Préparer un document sur l'approche HIMO et les formations															CNP
	Programmer et exécuter des ateliers régionaux d'informations (surtout pour BET)															
Organiser des sessions annuelles de formations	Elaborer un programme de formation avec le CMTP (en prévoyant les formations au centre)															Expert en renforcement capacités, équipement
	Exécuter les formations avec le CMTP et les formateurs formés, sous suivi de l'assistant technique BIT du directeur du CMTP															
Organiser des chantiers écoles	Etudier un linéaire de 5 à 6 km (exécution maxi de 8 mois) pour accueillir toutes les formations (PME, BE, conducteurs) dans la sous- préfecture D'Ankonolinga															Expert Travaux
	Ouvrir le chantier école en régie en regard de la première formation programmée															

Lancer l'appel d'offres restreint	Inviter les PME ayant reçu une attestation provisoire de formation de la part du BIT																			
Adjuger les lots de travaux	Adjuger par la commission interne de l'EAT/BP, en présence des ingénieurs DRR affectés au projet, en tant qu'observateurs																			
Contrôler et superviser les travaux	Contrôler les travaux par le biais des ingénieurs DRR affectés sur le projet, sous la tutelle de l'expert travaux (1 ingénieur reste sur le lot suivant le chantier école en cours)																			
Objectif immédiat : Les programmes HIMO renforcent le développement économique et local et la promotion du travail décent																				
Produit : Un système durable d'entretien des routes, post réhabilitation, est mis en place impliquant les communes et les communautés																				
Activité	Sous activité	Planning																Responsable		
		N	D12	J13	F13	M	A13	M	J13	J13	A13	S13	O13	N13	D13					
Sous produit : Elaboration d'un guide méthodologique et technique d'entretien routier pour les communes et les comités d'entretien (CER)																				
Collecter les données et les bonnes pratiques en matière d'entretien au niveau national	Vérifier l'existence d'autres guides																			
Rédiger les TDR pour l'élaboration des deux guides	Identifier le contenu de chaque guide (technique d'entretien et maîtrise d'ouvrage communale)																			
	Rédiger les TdR (avec analyse des guides existants illustrations)																			
Lancer un AO pour la réalisation des guides	Inviter trois prestataires à remettre une offre (incluant les épreuves en imprimerie et le tirage de 10 ex)																			
Attribuer le contrat	Adjuger au sein de la commission interne EAT/BP																			
Superviser la réalisation	Vérifier à interval régulier la qualité et l'avancement Tester le produit auprès des communes et populations																			
Valider le produit et publier	Organiser un atelier avec DRR et procéder au tirage																			
Sous produit : Exécuter un programme de formation pour les maires et secrétaires généraux des mairies partenaires																				
Identifier les besoins en renforcement de compétences	Identifier les besoins en termes de MOC et techniques																			
	Définir le contenu et la durée des formations (en incluant le "Genre")																			

Organiser des formations	Exécuter la formation des responsables communaux au CMTP (1 session)																		et équipement
Sous produit : Exécuter un programme de formation/appui pour les comités d'entretien des routes																			
Sensibiliser les populations pour la constitution des comités	Organiser des ateliers au niveau des communes Constituer les CER et les officialiser (RH, statuts, règlement)																		Expert en renforcement capacités, équipement
Former les CER sur la gestion d'une association	Identifier les besoins en formation																		Expert en renforcement capacités, équipement
	Définir le contenu et la durée de la formation																		
	Exécuter les sessions de formations																		
Former des chefs d'équipes et cantonniers	Identifier les besoins en formation																		Expert en renforcement capacités, équipement
	Définir le contenu et la durée de la formation, y compris chantier école																		
	Exécuter les sessions de formations																		
Appuyer la promotion du travail décent dans les travaux HIMO	Inclure dans les programmes de formation, les axes stratégiques de l'emploi décent																		Responsable
Activité	Sous activité	Planning															Responsable		
		N	D12	J13	F13	M	A13	M	J13	J13	A13	S13	O13	N13	D13				
Sous produit : Développement d'activités génératrices de revenus																			
Sensibiliser les populations pour réinvestir les revenus du travail	Définir le contenu de la sensibilisation Réaliser les ateliers locaux de sensibilisation (en commençant par le chantier école en cours)																		CNP et Expert en renforcement capacités, équipement
Former/accompagner les populations pour la mise en place des associations, des AGR	Définir avec les populations les AGR possibles et les moyens nécessaires à leur développement																		
	Constituer les associations et les officialiser																		
	Former les associations au développement des AGR																		
Former les partenaires de la DRR sur la prise en compte du VIH/SIDA sur les chantiers HIMO	Définir le contenu de la formation avec l'OIT/SIDA																		CNP et Expert en renforcement capacités, équipement
	Programmer les interventions avec l'OIT/SIDA																		
	Exécuter les formations par le biais des formateurs de l'OIT/SIDA																		

Intégrer un module de formation dans les formations du CMTP	Former le personnel du CMTP et en faire des éducateurs pairs																				et projet OIT/SIDA
	Documenter le CMTP (modules, outils éducatifs)																				
Former les partenaires du projet à la prévention contre le VIH/SIDA	Définir le contenu de la formation avec l'OIT/SIDA																				
	Programmer les interventions avec l'OIT/SIDA																				
	Exécuter les formations par le biais des formateurs de l'OIT/SIDA (et nommer des éducateurs pairs au niveau des communes)																				
Sensibiliser les ouvriers aux dangers du VIH/SIDA	Définir un chronogramme de formation avec le projet OIT/SIDA																				
	Exécuter formations avec formateurs de l'OIT/SIDA																				
Disséminer les outils et matériels éducatifs sur le VIH/SIDA	Documenter les responsables des associations, des CER et les éducateurs pairs																				



Evaluation Summaries



Fiche du projet

Pays : République du *CAMEROUN*

Evaluation à mi-parcours: 14 octobre au 02 novembre 2012

Mode of Evaluation: *interne*

Domaine technique : Approche HIMO dans les Travaux Publics

Evaluation Management: *EMP/INVEST; EAT/BP (Yaoundé : Mr. NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand)*

Equipe évaluation: *BONNET Hervé*

Début projet : *mars 2009*

Fin projet: *Décembre 2013*

Code du projet : *CMR/08/01M/CMR (assistance technique); CMR/10/02/CMR (Investissements)*

Bailleur de fonds: *CAMEROUN (AT : 2 982 898 USD; Invest : 1 167 000 USD)*

Mots clés: Formation, Investissements

Contexte de la mise en œuvre du projet

Le Gouvernement de la République du Cameroun a décidé d'accorder aux questions de l'emploi une place de choix pour la relance économique, la réduction de la pauvreté et le développement durable. Dans le cadre des travaux publics, cela s'est traduit par l'adoption de la stratégie d'entretien des routes rurales (2000) qui préconise le renforcement de compétences de tous les acteurs du secteur, et l'utilisation de l'approche HIMO pour la réalisation des travaux de réhabilitation/entretien des routes rurales.

Le projet PN2R, composante HIMO, a été mis en place sur la base de cette stratégie d'entretien des routes rurales :

- **Objectifs** :(1) Renforcement des compétences des administrations dans le domaine de programmation et du suivi des programmes d'investissements selon l'approche HIMO; (2) Renforcement des compétences des PME et BET ; (3) Renforcement des compétences des communes et communautés de base ; (4) Renforcement du développement économique local et promotion du travail décent.
- **Stratégie** : Intervention auprès de tous les acteurs de la stratégie nationale d'entretien des routes (Administration, PME, BE, communes, communautés de base)
- **Domaines d'intervention** : formation et investissements
- **Structure** : Un CNP et deux experts (renforcement de compétences et travaux)

Situation actuelle du projet

Objectif 1 : Les outils de programmation et gestion des programmes de travaux selon l'approche HIMO sont prêts (méthodologie d'identification des routes, base de données géo- référencée, outils de collecte des données sur les chantiers, dossier d'appels d'offres) . Ils doivent être approuvés par l'Administration et ils seront testés sur les chantiers de démonstration ; La sensibilisation et la formation sur l'approche HIMO dans les travaux routiers est en cours au niveau de la Direction des Routes Rurales (DRR) : vingt et un cadres du MINTP et de la DRR ont bénéficié de séminaires de formation. Cent modules de formation ont été préparés (PME, BE, communes, administration, comités d'entretien des routes) et dix -sept formateurs ont été initiés à l'approche HIMO.

Objectif 2 : Treize entreprises sont actuellement en formation (cadres dirigeants et techniques), avec un chantier école en cours d'exécution (réhabilitation piste). Les études de faisabilité et de marché sur le fond d'équipement ont été réalisées démontrant la pertinence de la stratégie d'équipement des PME, et de plus deux lots d'équipement ont été acquis qui permettront de tester le matériel type d'une entreprise au cours des chantiers de démonstration. L'exécution de travaux de réhabilitation selon l'approche HIMO a débuté seulement en juillet 2012 avec l'ouverture du chantier école pour la formation des entreprises.

Objectif 3 : Les activités prévues doivent permettre la prise en charge de l'entretien courant des routes rurales par les communes et communautés, et le développement d'activités génératrices de revenus ; ces deux interventions devant permettre le développement économique local. Peu de résultats sont à mettre au profit du projet, du fait du retard pris sur les investissements. Le chantier école qui a débuté en juillet 2012 a été préparé avec la commune bénéficiaire et les emplois qui ont été créés à cette occasion pour la population riveraine sont des emplois décents, respectant le Code du Travail et les normes internationales.

But, champ et méthode de l'évaluation

Le but de l'évaluation à mi-parcours était d'apprécier l'avancement des activités du projet et de vérifier dans quelle mesure le projet pourrait atteindre l'ensemble des objectifs à décembre 2013.

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont l'équipe chargée de l'exécution du projet, l'équipe d'appui technique au travail décent à Yaoundé (bureau de pays) et au siège, le service EMP/INVEST.

La méthode d'évaluation privilégiée par le consultant est caractérisée par :

- Une approche consultative et participative avec recueil de données. Tous les intervenants dans le projet et les partenaires intéressés et suivant le projet ont été rencontrés ; ce qui a permis de recueillir un ensemble de données sur le projet et sur la vision qu'en ont les partenaires.
- Une méthode d'analyse basée sur le cadre logique du projet et sur le recoupement des informations : A partir des documents précisant les stratégies nationales d'intervention, des documents régissant le projet lui-même et des informations obtenues auprès de tous les partenaires, une analyse a été menée sur les avancées du projet à mi- parcours et sur les mesures à prendre pour obtenir les résultats décidés à fin décembre 2013.

Le consultant n'a pu rencontrer le Directeur de la Direction des Routes Rurales, tutelle du projet, mais a tenu une réunion avec les deux directeurs adjoints intéressés par le projet. Une autre difficulté rencontrée fut le manque de rapports d'avancement du projet.

Pricipaux resultants de l'évaluation & Conclusions

- L'avancement des activités à quatorze mois de la fin du projet est insuffisant. L'interdépendance de toutes les activités a fait que les retards pris sur la formation et la préparation des modules de formation se sont répercutés sur les investissements. La cause principale de ces retards n'est pas due à la stratégie mis en œuvre, mais à une organisation défailante du projet.
- La stratégie d'intervention du projet est en adéquation avec les politiques nationale et sectorielle du Cameroun. Les moyens nécessaires à la programmation/gestion d'importants programmes HIMO sont élaborés en parallèle au renforcement des intervenants. Ceci permettra à l'Administration de lancer des programmes de réhabilitation de routes rurales selon l'approche HIMO, en étant sûr que les exécutants pourront les réaliser.
- Les dépenses enregistrées au 30 septembre 2012 montrent un coût de fonctionnement trop important, qui pouvait être compris alors qu'il s'agissait d'apporter une expertise technique, mais qui n'est plus de mise avec la gestion des investissements confiée au projet. Le budget des formations (volet assistance technique) est trop faible au regard des renforcements de compétence à réaliser.
- L'impact du projet est encore faible : l'appropriation de l'approche HIMO est partielle au niveau de l'Administration de tutelle et des partenaires, du fait d'un manque de communications sur les résultats du projet, et d'une absence de partenariat avec le CMTP et les ministères techniques. Or, la durabilité du projet passe par ces trois points : la prise en charge de l'approche HIMO par la Direction des Routes Rurales, la mise en œuvre de programmes de formation continue par le centre de formation et la reconnaissance par les ministères techniques de la force de l'approche HIMO dans les travaux d'investissement public.

Recommandations & Leçons apprises

Recommandations principales et suivi

De manière globale, stimuler le processus d'exécution du PN2R à travers des missions périodiques d'appui technique et d'évaluation (recommandation spécifique du BR après la mission d'évaluation d'octobre 2012)

R1 : Responsabilisation complète et effective de chaque membre du projet pour la réalisation des tâches qui lui incombent. Pour cela, chaque membre établit un plan de travail individuel sur la base du plan de travail du projet.

R2 : Elaboration d'un échéancier de dépenses, à adjoindre au plan de travail.

R3 : Regroupement de l'équipe dans les locaux de la Direction des Routes Rurales (DRR) mis à la disposition du projet, avec d'éventuels aménagements en respect des règles d'utilisation des locaux des projets du BIT

R4 : Tenues de réunions mensuelles de coordination des activités et reprise de l'élaboration systématique et régulière des rapports d'avancement et des rapports trimestriels des experts.

R5 : Renforcement de l'équipe technique :

- Par le recrutement d'un ingénieur/formateur à mettre en place au sein du CMTP (élaborer au plus vite le profil de poste),
- Par la mise en place d'une unité administrative et financière au sein du projet, et
- Par le recrutement de deux chauffeurs (mise à disposition de deux véhicules tout terrain, déjà acquis)

R6 : Intensifier le suivi des activités du PN2R, sur base du Plan de travail élaboré et améliorer le suivi des

appels de fonds et leur réception

R7 : Tenir des réunions régulières avec le CNP pour définir le besoins d'appui du projet et mesurer l'avancement des activités

R8 : Mettre en place le système d'évaluation par les performances pour le personnel du projet.

R9 : Dynamiser la cellule de gestion au sein de la DRR, pour le suivi des activités du projet :

- Après accord avec le Directeur, une première réunion peut être tenue pour présenter les résultats acquis et le plan de travail élaboré ; et
- Proposer la mise en place d'un comité pour l'approbation des outils de programmation/gestion et des modules de formation.

R10 : Renforcer la connaissance des cadres de la DRR et des antennes régionales en tenant des ateliers de sensibilisation/formation.

R11 : Documenter les ministères impliqués dans le suivi du projet (MINTP, MINEPAT, MINEFOP), et les appuyer afin qu'ils soient opérationnels dans le cadre de leurs expériences HIMO en cours (MINEPAT, MINH DU).

R12 : Améliorer l'organisation du chantier école et son environnement direct

PM : Recommandation HRD – renforcement des synergies au sein de l'Equipe du projet

Principales leçons apprises

- La stratégie développée est bonne et en mesure de mener à l'appropriation de l'approche HIMO : le projet PN2R intervient auprès de tous les acteurs impliqués pour la réhabilitation/entretien du réseau rural prioritaire. Il faut aller encore plus loin en appuyant les ministères ayant des expériences HIMO en cours.
- La prise en compte partielle de l'interdépendance des activités dans les différents domaines a causé un retard conséquent. Il est important de responsabiliser individuellement l'équipe du projet tout en gardant à l'esprit que les activités d'un membre de l'équipe interfère avec celles d'un autre membre de l'équipe. Cette responsabilisation, accompagnée de la mise à disposition des moyens nécessaires, doit permettre d'aller plus vite dans l'exécution des activités.
- Les dispositions prises sur le chantier école (qui seront reconduites sur les chantiers de démonstration) montrent que les emplois offerts aux populations riveraines sont des emplois décents, respectant le Code du Travail au Cameroun et les normes internationales en vigueur notamment en matière de rémunération, d'égalité des chances et de non-discrimination, d'emploi des jeunes et de couverture sociale (assurance, trousse de secours, partenariat avec l'hôpital régional).
- Les outils nécessaires à la programmation et à la gestion des programmes de travaux selon l'approche HIMO par l'Administration de tutelle sont en cours de finalisation. Leur utilisation pour la mise en place des chantiers de démonstration sera l'occasion de les faire approuver par la Direction des Routes Rurales (les quatre ingénieurs de la DDR affectés au projet seront les relais au niveau de la Direction).

LISTE DES DOCUMENTS ETUDIÉS

1. Documents du projet PN2R, composante HIMO

- Document de projet
- Rapport mission (lancement du chantier école)
- Etude technique chantier école
- Rapport final de formation des formateurs
- Rapport définitif de l'audit du CMTP
- Etude de faisabilité du FEQ
- Etude du marché pour le FEQ
- Note technique sur la méthodologie d'acquisition des données des routes rurales (SIG)

2. Documents BIT et projets

- Profil du travail décent au Cameroun
- Guide du travailleur dans le secteur du BTP au Cameroun

3. Documents extérieurs

- Document de stratégie pour la promotion des approches HIMO au Cameroun
- Stratégie d'entretien des routes rurales
- Manuel d'entretien des routes rurales (DRR)
- Manuels sur la maîtrise d'ouvrage communale
- Guide d'intervention du FEICOM